

De invloed van loopbaancoaching op duurzame inzetbaarheid

-

Kwalitatief onderzoek naar de rol van zelfreflectie en mindset



Lotte Sieprath

Open Universiteit Nederland

Faculteit : Management, Science and Technology

Opleiding : Master of Science in Management

Begeleider/examinator : prof. dr. J.H. Semeijn

Medebeoordelaar : drs. D. Kooistra

23 januari, 2017

Abstract

The influence of career counselling on sustainable employability - Qualitative research into the role of self-reflection and mindset.

Law and regulations have changed over the past decennium from stimulating early retirement to continue working longer. In order to continue working longer, sustainable employability is an important topic for people and organisations as well. In this study, a literature review has been performed in order to map sustainable employability, self-reflection, mindset, and career counselling. The empirical part of the study explores to what extent self-reflection and mindset are considered important vehicles for the contribution of career counselling on sustainable employability of employees. Based on the self-determination theory, an organization can create a stimulating environment for self-reflection and personal development by offering career counselling. This way, employees will be stimulated to develop a growth mindset. When a person keeps developing, this will contribute to their sustainable employability, which can be divided in vitality, workability and employability. The study is conducted within the context of an organization in healthcare. Five in-depth interviews are held with employees who followed a career counselling trajectory, supported by the use of questionnaires that have been filled in twice. First before starting the counselling trajectory, and secondly at the start of the interview, conducted at the end of the trajectory. It appears that so far, there is no consistent positive influence of self-reflection on sustainable employability. The research shows that self-reflection has a positive influence on vitality and employability. This can, however, not be confirmed for workability, because for this aspect, the influence can also be negative. The research shows that self-reflection has a positive influence on a growth mindset as well. The interviews show that the respondents reflect more as a result of the career counselling and developed a growth mindset. However, growth mindset has no integrative positive influence on sustainable employability, based on the results of this study. The interviews show that there is only a specific link between mindset and vitality. But there was no support for a positive influence between growth mindset and workability and employability. The positive influence of career counselling on self-reflection could be confirmed. The respondents clearly indicated to reflect more as a result of the career counselling. What this study also shows is that the quality of the conversations with the career counsellor and the use of probing questions, aimed at stimulating self-reflection, has a substantial influence on the effect of career counselling. Based on this explorative research, no evidence has been found supporting the total indirect positive influence of career counselling on sustainable employability. In this exploratory study, the phenomenon of career counselling, self-reflection, mindset and sustainable employability are examined more in-depth. Until now there has not been a lot of research available investigating this combination. However, this study also has some limitations. There is only one researcher, who has assessed the interviews. The research skill plays an important role in qualitative research and the research was done in the context of one organization. The results show that managers and colleagues can play an important role in supporting the career counselling. Getting them involved is an important step in optimizing the effect of career counselling.

Keywords: career counselling; self-reflection; mindset; vitality; workability; employability.

Samenvatting

De wet- en regelgeving is het afgelopen decennium steeds meer verschoven van het stimuleren om vervroegd met pensioen te gaan, naar langer doorwerken. Vanwege het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd, zal de beroepsbevolking van Nederland langer moeten doorwerken om zo het pensioenstelsel uiteindelijk betaalbaar te kunnen houden. Deze ontwikkeling vraagt om een ander personeelsbeleid. Medewerkers moeten 'duurzaam inzetbaar' blijven. Er zullen activiteiten moeten worden ondernomen om de duurzame inzetbaarheid te onderhouden. Volgens de zelfdeterminatietheorie (ZDT) blijkt er bij mensen een natuurlijke neiging te bestaan tot ontwikkeling. Hierbij zijn er sociaal-contextuele factoren die de persoonlijke ontwikkeling kunnen stimuleren of afremmen. Een organisatie kan een stimulerende omgeving scheppen met betrekking tot de persoonlijke ontwikkeling en het ontwikkelen van de loopbaan. Dit kan door loopbaancoaching aan te bieden aan medewerkers. Volgens de ZDT zullen medewerkers zo gestimuleerd worden tot persoonlijke ontwikkeling. Ook komt deze natuurlijke neiging tot groei en ontwikkeling tot uitdrukking in de mindset die een persoon kan hebben. Men kan een statische of een groei mindset hebben. In deze studie is verkend in hoeverre zelfreflectie en mindset belangrijke vehikels zijn voor de bijdrage van loopbaancoaching aan de ervaren duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dit gebeurt middels de volgende vraagstelling: "In hoeverre draagt loopbaancoaching bij aan duurzame inzetbaarheid en hoezeer zijn zelfreflectie en een groei mindset van medewerkers belangrijke vehikels daarbij?". Deze onderzoeksvraag is onderzocht middels kwalitatief onderzoek en met behulp van een vragenlijst, ter ondersteuning van de interviews. Deze vragenlijst is aan het begin van het loopbaantraject en na vijf maanden ingevuld door de respondenten. Dit vormde de input voor de diepte-interviews. Er zijn in totaal vijf respondenten geïnterviewd. Vanuit de ZDT kan zelfreflectie in verband worden gebracht met duurzame inzetbaarheid. Door de stimulerende omgeving die een organisatie kan scheppen met betrekking tot zelfreflectie, zal men zich verder ontwikkelen. Indien men zich steeds blijft ontwikkelen, draagt dit bij aan de duurzame inzetbaarheid. Zelfreflectie wordt door Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers en Blonk (2013) gezien als de belangrijkste loopbaancompetentie, waar andere loopbaancompetenties uit volgen. Uit eerder onderzoek blijkt dat zelfreflectie een belangrijke component is bij de ontwikkeling van de carrière en inzetbaarheid van medewerkers. In deze studie werd er daarom een positief verband verwacht tussen zelfreflectie en duurzame inzetbaarheid. Uit de resultaten bleek echter dat de eerste hypothese: 'zelfreflectie heeft een positieve invloed op duurzame inzetbaarheid', niet volledig kan worden bevestigd. Gebleken is wel dat zelfreflectie een positieve invloed heeft op de vitaliteit en employability. Hierbij werd in de interviews aangegeven dat men door zelfreflectie beter in zijn vel zit, waardoor men zich ook vitaler voelt en dat men zich nu beter kan presenteren. Voor werkvermogen kan de hypothese niet worden bevestigd. In de interviews werd aangegeven dat men zich door zelfreflectie meer bewust is van de psychische werkeisen of gezondheid en dat deze invloed dus ook negatief kan uitpakken. Door de stimulerende omgeving die een organisatie kan scheppen met betrekking tot zelfreflectie en persoonlijke ontwikkeling, zullen medewerkers volgens de ZDT ook worden gestimuleerd tot een groei mindset, waarbij ontwikkeling centraal staat.

Uit recentelijk onderzoek blijkt dat mensen met een groei mindset actief reflecteren op situaties. Ook blijkt dat er een positieve link bestaat tussen zelfreflectie en een groei mindset. In deze studie werd er daarom ook een positief verband verwacht tussen zelfreflectie en een groei mindset. Uit de resultaten blijkt dat deze tweede hypothese: 'zelfreflectie heeft een positieve invloed op groei mindset' kan worden bevestigd. Uit de interviews blijkt dat alle respondenten door het loopbaantraject meer zijn gaan reflecteren en vier respondenten geven aan daardoor meer richting een groeiende mindset te zijn gegaan. Dit resultaat sluit aan bij eerder onderzoek op dit gebied. De mindset die mensen hebben heeft invloed op hoe zij omgaan met uitdagingen, tegenslag, leersituaties en hoe gemotiveerd zij zijn en blijven. Mensen met een groei mindset geloven dat leren en ervaring de ontwikkeling bevorderen. Ontwikkeling is een belangrijke component voor duurzame inzetbaarheid. In deze studie werd er ook een positief verband verwacht tussen groei mindset en duurzame inzetbaarheid. Echter kan de derde hypothese: 'groei mindset heeft een positieve invloed op duurzame inzetbaarheid' vanuit dit onderzoek niet geheel worden bevestigd op basis van de resultaten. In de interviews gaf het merendeel van de respondenten wel aan dat een groeiende mindset een positieve invloed heeft op duurzame inzetbaarheid. Echter hadden deze antwoorden betrekking op enkel vitaliteit. De positieve link tussen groei mindset en vitaliteit kan dus op basis van dit onderzoek wel gelegd worden, maar voor werkvermogen en employability geldt dit niet. Uit eerder onderzoek blijkt dat loopbaancoaching een positief effect heeft op zelfreflectie. Men komt namelijk door loopbaancoaching meer te weten over de eigen sterke en zwakke competenties en men leert zichzelf beter kennen. Loopbaancoaches laten medewerkers reflecteren op hun huidige baan, functioneren en toekomstwensen. Er werd daarom een positief verband verwacht tussen loopbaancoaching en zelfreflectie. De vierde hypothese: 'loopbaancoaching draagt bij aan zelfreflectie', kan vanuit de resultaten uit dit onderzoek wel geheel worden bevestigd. In de interviews geven alle respondenten aan meer te zijn gaan reflecteren door het loopbaantraject. Zo werd ook aangegeven dat de begeleiding in het loopbaantraject gericht was op zelfreflectie in het algemeen, maar ook op reflectie met betrekking tot huidige baan, functioneren en toekomstwensen. Dit resultaat sluit aan bij eerder onderzoek op dit gebied.

Op basis van deze studie is er tot dusver geen ondersteuning gevonden voor een integrale indirecte positieve invloed tussen loopbaancoaching en duurzame inzetbaarheid. Wel zijn indicaties gevonden voor positieve relaties met deelaspecten van duurzame inzetbaarheid. Een kwantitatief vervolgonderzoek lijkt een goede volgende stap en zal meer uitsluitel kunnen geven met betrekking tot de hypothesen. Uit deze studie kan daarnaast geconcludeerd worden dat de kwaliteit van loopbaancoaching erg belangrijk is. Hierbij is maatwerk van belang. Gebleken is dat de kwaliteit van de gesprekken met de loopbaancoach en het doorvragen, gericht op het stimuleren van zelfreflectie hierbij veel invloed hebben op het effect van loopbaancoaching. Ook kwam het hebben van een sparringpartner als een sterk en belangrijk punt van loopbaancoaching uit dit onderzoek. Daarnaast kwam naar voren dat de leidinggevende en collega's een belangrijke rol kunnen spelen ter ondersteuning van het loopbaantraject. Het betrekken van collega's en de leidinggevende is daarom een belangrijke stap in de optimalisatie van het effect van loopbaancoaching.

Inhoud

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Inleiding | 7 |
| 1.1 | Aanleiding en probleemstelling..... | 7 |
| 1.2 | Methode van onderzoek | 9 |
| 1.3 | Leeswijzer | 9 |
| 2 | Literatuuronderzoek | 10 |
| 3 | Methodologie | 15 |
| 3.1 | Methode van onderzoek | 15 |
| 3.2 | Dataverzameling | 15 |
| 3.3 | Operationalisatie | 16 |
| 3.4 | Data-analyse | 18 |
| 3.5 | Aanwezige methodologische issues | 18 |
| 4 | Resultaten | 20 |
| 4.1 | Resultaten van de vragenlijsten | 20 |
| 4.2 | Resultaten uit de interviews | 21 |
| 4.2.1 | Duurzame inzetbaarheid | 22 |
| 4.2.2 | Zelfreflectie | 23 |
| 4.2.3 | Mindset | 25 |
| 4.2.4 | Loopbaancoaching | 26 |
| 4.3 | Resultaten verwachte relaties | 26 |
| 4.3.1 | Invloed loopbaancoaching op zelfreflectie | 26 |
| 4.3.2 | Invloed zelfreflectie op duurzame inzetbaarheid | 27 |
| 4.3.3 | Invloed zelfreflectie op mindset | 27 |
| 4.3.4 | Invloed mindset op duurzame inzetbaarheid | 28 |
| 4.4 | Overige resultaten interviews | 28 |
| 5 | Conclusies, discussie en aanbevelingen | 30 |
| 5.1 | Conclusies en discussie | 30 |
| 5.1.1 | Hypothese 1 | 30 |
| 5.1.2 | Hypothese 2 | 33 |
| 5.1.3 | Hypothese 3 | 34 |
| 5.1.4 | Hypothese 4 | 35 |

| | |
|--|----|
| 5.1.5 Totaal conclusie | 37 |
| 5.1.6 Overige conclusies interviews | 37 |
| 5.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek | 38 |
| 5.2.1 Beperkingen eigen onderzoek | 38 |
| 5.2.2 Suggesties voor verder onderzoek | 39 |
| 5.3 Aanbevelingen voor de praktijk | 40 |
| Literatuur | 41 |
| Bijlage I: Vragenlijst kwalitatief onderzoek | 45 |
| Bijlage II: Begeleidende brief kwantitatieve vragenlijst | 47 |
| Bijlage III: Vragenlijst kwantitatief onderzoek | 48 |
| Bijlage IV: Codering interviews | 57 |
| Bijlage V: Puntentelling werkvermogen | 67 |
| Bijlage VI: Items kwantitatieve vragenlijst | 68 |

1 Inleiding

Onderstaand zal de aanleiding van dit onderzoek en de probleemstelling die centraal staat worden beschreven. Ook zal de methode waarop dit onderzoek wordt uitgevoerd aan bod komen.

1.1 Aanleiding en probleemstelling

Door het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd, zal de beroepsbevolking van Nederland langer moeten doorwerken. Dit is van belang om het pensioenstelsel uiteindelijk betaalbaar te kunnen houden. Daarnaast wordt zo ook het verlies van kennis en ervaring door uitstroom tegengegaan. Vervroegde uitdiensttreding is in het afgelopen decennium steeds minder aantrekkelijk gemaakt. De wet- en regelgeving is steeds meer verschoven van het stimuleren om vervroegd met pensioen te gaan, naar langer doorwerken (De Lange, Ybema & Schalk, 2011). De arbeidsparticipatie van ouderen is de laatste jaren dan ook flink gestegen. Van de 50- tot 65-jarigen werkte 57 procent, in 2009. Dat was in 2001 nog iets minder dan de helft (CBS, 2010). Deze ontwikkeling vraagt om een ander personeelsbeleid. Het is tegenwoordig belangrijker geworden dat werknemers langer aan het werk blijven en daar ook gemotiveerd voor zijn. Medewerkers moeten 'duurzaam inzetbaar' blijven. Van der Klink et al. (2010) geeft de volgende definitie aan duurzame inzetbaarheid: "Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren" (Van der Klink et al., 2010, p. 8). Van Vuuren, Caniëls en Semeijn (2011) verstaan onder duurzame inzetbaarheid: "de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren" (Vuuren et al., 2011, p. 358). Maar waarom is duurzame inzetbaarheid van belang? De Sociaal Economische Raad stelt hier het volgende over: "Duurzame inzetbaarheid van arbeidskrachten is nodig om de kosten van vergrijzing op te vangen, om voorziene structurele tekorten op de arbeidsmarkt te verminderen, om het innoverend en mentaal vermogen van de beroepsbevolking optimaal te benutten en om het draagvlak voor de sociale zekerheid op peil te houden. Bovendien impliceert een goede gezondheid van de bevolking minder uitgaven voor zorg." (SER, 2009, p. 9). Duurzame inzetbaarheid bestaat volgens Van Vuuren et al. (2011) uit drie elementen: vitaliteit, werkvermogen en employability. Dit wordt ondersteund door de Sociaal Economische Raad (2009). Er zullen activiteiten moeten worden ondernomen om de duurzame inzetbaarheid te onderhouden. Het kan hierbij gaan om activiteiten die vanuit een individu zelf worden ondernomen, dit wordt ook wel individueel loopbaanmanagement genoemd. Volgens Kidd, Jackson en Hirsch (2003) kan individueel loopbaanmanagement het zelfinzicht van werknemers vergroten. Loopbaanreflectie is hierin een belangrijke component. Kuijpers (2003) omschrijft loopbaanreflectie als volgt: "een beschouwing van capaciteiten en motivatie die van belang zijn voor de loopbaan. Het gaat hier om het reflecteren op aanwezige werkcompetenties en persoonlijke waarden. Een kenmerkende vraag is: wat kan en wil ik?" (Kuijpers, 2003, p. 27). Bij het reflecteren op aanwezige werkcompetenties, persoonlijke waarden en werkelijke interesses, speelt zelfreflectie een belangrijke rol. Een belangrijke loopbaancompetentie is volgens Kuijpers (2003) zelfreflectie.

Ook levert zelfreflectie volgens Kuijpers (2003) kennis op over de eigen motivatie en capaciteiten. Dit kan worden ingezet om gericht de loopbaan te plannen en sturen. Akkermans en collega's (2013) stellen in hun onderzoek dat zelfreflectie een fundamentele competentie is, waaruit andere loopbaancompetenties volgen (Akkermans et al., 2013). Volgens Deci en Ryan (2008) en Van den Broeck, Ferris, Chang en Rosen (2016) blijkt bij mensen een natuurlijke neiging te bestaan tot ontwikkeling. Dit heeft betrekking op de ontwikkeling zowel naar binnen toe, alsook in relatie met anderen. Er zijn hierbij sociaal-contextuele factoren die de persoonlijke ontwikkeling (waaronder zelfreflectie) kunnen stimuleren of afremmen. Een organisatie kan een stimulerende omgeving scheppen met betrekking tot de persoonlijke ontwikkeling en het ontwikkelen van de loopbaan. Medewerkers zullen volgens de zelfdeterminatietheorie (ZDT) (Deci & Ryan, 2008; Van den Broeck et al., 2016) worden gestimuleerd tot persoonlijke ontwikkeling, waar zelfreflectie een rol in speelt. De natuurlijke neiging tot groei en ontwikkeling, volgens de ZDT, komt tot uitdrukking in de mindset die een persoon kan hebben. Men kan een statische of een groei mindset hebben. Bij de statische mindset heeft men onder andere de overtuiging dat intelligentie niet te veranderen is. Bij een groei mindset denkt men dat intelligentie door goede inzet te ontwikkelen is. Dit wordt ondersteund vanuit het onderzoek van Dweck (2006). De mindset die mensen hebben heeft volgens Dweck invloed op hoe zij omgaan met uitdagingen, tegenslag, leersituaties en hoe gemotiveerd zij zijn en blijven. Door een groei mindset kan men ontwikkelen en vooruitkomen. Ontwikkeling draagt bij aan duurzame inzetbaarheid (Van der Klink et al., 2011). Uit onderzoek van Thijssen, Van der Heijden en Rocco (2008) en Thijssen (2004) blijkt dat een medewerker zich moet kunnen aanpassen aan verandering en daarnaast is het van belang dat hij zichzelf blijft ontwikkelen, om zo een baan te kunnen krijgen en te behouden. Volgens Burke (1995) is er steeds meer belangstelling voor loopbaanontwikkeling.

Semeijn (2016) beschrijft dat "er in de literatuur nog geen sprake is van een algemeen coherent raamwerk dat richting geeft aan onderzoek naar loopbaanmanagement" (Baruch & Peiperl, 2000; Baruch, 2003, in oratie Semeijn, 2016, p. 22). Wat zich echter op het niveau van het individu afspeelt met betrekking tot loopbaanontwikkeling ontbreekt ook nog volgens Semeijn (2016). Dit onderzoek levert een bijdrage aan de kennis van wat zich op individueel niveau afspeelt op het terrein van loopbaanontwikkeling, indien er loopbaancoaching gegeven wordt. Specifiek wordt hierin de rol die loopbaancoaching kan spelen om duurzame inzetbaarheid te vergroten, onderzocht op basis van de componenten zelfreflectie en mindset (individueel niveau). Zelfreflectie maakt de manier van denken en handelen inzichtelijk en uit onderzoek van Dweck (2006) blijkt dat dit resultaat kan hebben op de wijze waarop men tegen ontwikkeling en uitdagingen aankijkt (mindset). Om dit in beeld te brengen wordt in deze studie verkend in hoeverre zelfreflectie en mindset belangrijke vehikels zijn voor de bijdrage van loopbaanbegeleiding aan de ervaren duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In deze studie wordt daarom de volgende vraagstelling onderzocht: "In hoeverre draagt loopbaancoaching bij aan duurzame inzetbaarheid en hoezeer zijn zelfreflectie en een groei mindset van medewerkers belangrijke vehikels daarbij?"

1.2 Methode van onderzoek

Het onderzoek bestaat uit kwalitatief onderzoek, gecombineerd met vragenlijsten. Er is een 0-meting afgenomen middels een vragenlijst. Ook is deze vragenlijst aan het eind van het traject voorgelegd, waarna mede op basis van deze gegevens een diepte-interview plaats heeft gevonden. Zo is op kwalitatieve wijze onderzocht wat het traject heeft opgeleverd betreffende de variabelen zelfreflectie, mindset en duurzame inzetbaarheid, waarbij de vragenlijsten een ondersteunende rol hebben gespeeld en aanleiding waren voor specifieke vragen in het interview. Het onderzoek is gedaan bij een stichting in de gezondheidszorg. Deze organisatie ondersteunt kinderen en volwassenen met een beperking in de regio Zuid-Limburg. De organisatie biedt dienstverlening in de volle breedte: wonen, kind-, jeugd- en gezinsondersteuning, ambulante ondersteuning, dagbesteding, arbeidsintegratie, scholing en vrijetijdsbesteding. Binnen deze organisatie zijn in totaal 1000 medewerkers in loondienst werkzaam en er zijn 1800 cliënten. Deze organisatie heeft eigen loopbaanprofessionals in dienst, die loopbaancoaching bieden aan medewerkers die dat nodig hebben. Één van de pijlers waar deze loopbaancoaching op is gericht, is zelfreflectie. De waarde van zelfreflectie wordt dan ook expliciet door hen ingebracht en uitgedragen in hun loopbaanbegeleiding aan medewerkers.

1.3 Leeswijzer

De opbouw van het rapport is als volgt. In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader geschetst met daarin de belangrijkste variabelen uit het onderzoek. Om dit te beschrijven zal eerst de ontwikkeling van de visie op loopbanen aan bod komen. Daarna zal duurzame inzetbaarheid worden beschreven, waarna wordt bekeken welke rol zelfreflectie en een groei mindset hierbij spelen. Vervolgens zal worden beschreven op welke wijze volgens de literatuur verwacht wordt dat loopbaancoaching bijdraagt aan zelfreflectie. Dit zal aan het eind van dit hoofdstuk leiden tot een theoretisch model waarin de onderzoeksvariabelen aan elkaar gerelateerd worden. In hoofdstuk 3 komt de methodologie van het onderzoek aan bod. Hierbij wordt aandacht besteed aan de wijze van dataverzameling, operationalisatie, data-analyse en methodologische issues. In hoofdstuk 4 zullen de resultaten van dit onderzoek worden beschreven, waaruit in hoofdstuk 5 conclusies worden getrokken. Deze conclusies worden beschreven in combinatie met de verwachtingen vanuit de theorie. Op basis van de vergelijking tussen de verwachtingen en de conclusies, zal een discussie volgen. Uiteindelijk zullen de aanbevelingen voor verder onderzoek en voor de praktijk hieruit voortkomen.

2 Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk komt het literatuuronderzoek aan bod. Hierbij wordt extra aandacht besteed aan duurzame inzetbaarheid, zelfreflectie, mindset en loopbaancoaching. Op basis van dit literatuuronderzoek zijn hypothesen geformuleerd.

Arbeid is volgens Van der Klink et al. (2010) de afgelopen decennia sterk veranderd. Rond 1950 werkte ongeveer 80% van de bevolking in de industrie of landbouw. Hierbij was er sprake van veel lichamelijke belasting. Dit is veranderd en dit percentage werkt heden ten dage in de dienstensector. De inhoud van het werk is hiermee ook veranderd. Er is tegenwoordig vooral sprake van psychische belasting en ontwikkeling op technologisch gebied. Dit heeft gezorgd voor belangrijke veranderingen met betrekking tot werk. Enkele belangrijke voorbeelden zijn: de traditionele “baan voor het leven” is verschoven naar “toekomstonzekerheid”. De stabiele omgeving is veranderd in een dynamische omgeving, waar continue verandering plaatsvindt en andere eisen worden gesteld. Ook is de vervroegde uitdiensttreding verschoven naar langer doorwerken. Tot slot lag in het verleden de nadruk op het opbouwen van ervaring. Tegenwoordig is dat alleen niet meer voldoende en zal men zich moeten blijven ontwikkelen door te blijven leren (Van der Klink et al., 2010).

Duurzame inzetbaarheid

Van der Klink et al. (2010) stellen dat men duurzaam inzetbaar is, indien men blijft beschikken over realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden om in het huidige en toekomstig werk te (blijven) functioneren, met behoud van gezondheid en welzijn. Duurzame inzetbaarheid bestaat volgens Van Vuuren et al. (2011) uit drie elementen: vitaliteit, werkvermogen en employability. Dit wordt ondersteund door de Sociaal Economische Raad (2009). Volgens Schaufeli en Bakker (2007) staat vitaliteit voor energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken en met een groot doorzettingsvermogen. Ryan en Frederick (1997) stellen dat subjectieve vitaliteit te maken heeft met het bewust ervaren dat men leeft, levendigheid en positieve energie (Van Vuuren et al., 2011). De mate waarin men fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken, toont het werkvermogen volgens Ilmarinen, Tuomi en Seitsamo (2005). Ilmarinen en collega's hebben een model ontwikkeld met betrekking tot werkvermogen. Dit beschrijven zij als een huis met vier verdiepingen. Hierbij is de begane grond de gezondheid van een persoon, dit wordt gezien als een fundament. De eerste verdieping betreft de specifieke competenties, die men nodig heeft om het werk goed uit te voeren. Bij de tweede verdieping gaat het om waarden en bij de derde verdieping om het werk en de fysieke en mentale eisen hiervan. Uiteindelijk leidt dit tot werkvermogen. Het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in eigen bedrijf als in een ander bedrijf, laat de mate van employability zien (De Vries, Gründemann & Van Vuuren, 2001). Volgens Van der Klink et al. (2010) wordt employability heden ten dage gezien als een verantwoordelijkheid van de individuele werknemer en zullen langdurige contracten niet of minder voorkomen. Werknemers zullen daarom aantrekkelijk moeten blijven voor andere werkgevers. Werknemers krijgen geen werkzekerheid meer van hun werkgever, maar halen werkzekerheid uit de eigen employability (Boom & Metselaar, 2001).

Volgens Van der Klink et al. (2010) is ook de waardering van arbeid en de plek die arbeid inneemt in het leven van werkenden veranderd: “Was arbeid in de industriële context vooral een gezondheidsbedreiging, de arbeid in de diensteneconomie is bijna een voorwaarde voor gezondheid en welzijn. Het is één van de terreinen en vaak het belangrijkste, waarop mensen hun doelen en ambities kunnen verwezenlijken, waaraan ze hun perspectief ontleen op een (maatschappelijk) waardevol leven” (Van der Klink et al., 2010, p. 5).

Zelfreflectie

Vanuit de ZDT (Deci & Ryan, 2008; Van den Broeck et al., 2016) kan zelfreflectie in verband worden gebracht met duurzame inzetbaarheid. Vanuit deze theorie zijn mensen van nature georiënteerd op groei en ontwikkeling. Door de stimulerende omgeving die een organisatie kan scheppen met betrekking tot zelfreflectie, zal men vanuit de gerichtheid op groei zich verder ontwikkelen op punten waar men nog op kan groeien. Indien men zich steeds blijft ontwikkelen, bijvoorbeeld op het gebied van kennis, draagt dit bij aan de duurzame inzetbaarheid (Van der Klink et al., 2011). Volgens Kuijpers (2003) zijn loopbaancompetenties van belang bij het ontwikkelen van de duurzame inzetbaarheid van een individu. Loopbaancompetenties zijn competenties om werkcompetenties (competenties om werk te kunnen blijven uitvoeren, bijvoorbeeld: innovatief vermogen of marktgerichtheid) en leercompetenties (competenties om nieuwe werkcompetenties te ontwikkelen, bijvoorbeeld leerbereidheid) te sturen. Loopbanen spelen zich minder vaak af binnen dezelfde organisatie, waardoor de keuzevrijheid van werknemers ook toeneemt. Door deze ontwikkelingen worden werknemers volgens Kuijpers (2003) zelf de belangrijkste manager van hun loopbaanontwikkeling. Door de loopbaancompetenties is men in staat sturing te geven aan de loopbaan en duurzame inzetbaarheid. Een belangrijke loopbaancompetentie is volgens Kuijpers (2003) zelfreflectie. Akkermans en collega's (2013) stellen in hun onderzoek dat zelfreflectie wordt gezien als de belangrijkste loopbaancompetentie. Het ontwikkelen van vaardigheden alleen is volgens hen niet genoeg, maar het is essentieel dat men weet hoe en wanneer de vaardigheden te gebruiken. Hier krijgt men middels zelfreflectie beter inzicht in. Deze competentie wordt dus gezien als het fundament, waar de andere loopbaancompetenties uit volgen (Akkermans et al., 2013). Zelfreflectie levert volgens Kuijpers (2003) kennis op over de eigen motivatie en capaciteiten. Dit kan worden ingezet om gericht de loopbaan te plannen en sturen. Volgens Kuijpers (2003) gaat het erom dat “de werknemer niet achter werk- en scholingsaanbod aanloopt, maar enige afstand neemt, reflecteert en stuurt op basis van persoonlijke doelen en waarden.” (Kuijpers, 2003, p. 26). Volgens Grant, Franklin en Langford (2002) gaat het bij zelfreflectie om de inspectie en evaluatie van eigen gedachten, gevoelens en gedrag. In het kader van loopbaanontwikkeling heeft Kuijpers (2003) loopbaanreflectie omschreven als: “een beschouwing van capaciteiten en motivatie die van belang zijn voor de loopbaan. Het gaat hier om het reflecteren op aanwezige werkcompetenties en persoonlijke waarden. Een kenmerkende vraag is: “Wat kan en wil ik?” (Kuijpers, 2003, p. 27). Hall en Mirvis (1995) en Murphy (2001) beschrijven loopbaanreflectie als een competentie om te reflecteren op persoonlijke capaciteiten en motieven ten aanzien van de loopbaan. Bij het reflecteren op aanwezige werkcompetenties, persoonlijke waarden en werkelijke interesses, speelt zelfreflectie een belangrijke rol.

Volgens Hall en Mirvis (1995) is zelfbewustzijn een belangrijke loopbaancompetentie. Zo kan een werknemer volgens hen 'leren te leren'. Het onderzoek van Murphy (2001) laat zien dat zelfreflectie een positieve invloed heeft op carrièreontwikkeling. De onderzoeken van Watts (1996) en Nabi (2000) laten zien dat zelfreflectie een belangrijke component is bij de ontwikkeling van de carrière en inzetbaarheid van medewerkers. In deze studie werd er daarom een verband verwacht tussen zelfreflectie en duurzame inzetbaarheid, welke verwoord wordt in onderstaande hypothese.

Hypothese 1: Zelfreflectie heeft een positieve invloed op duurzame inzetbaarheid.

Door de stimulerende omgeving die een organisatie kan scheppen met betrekking tot zelfreflectie en persoonlijke ontwikkeling, zullen medewerkers volgens de ZDT (Deci & Ryan, 2008; Van den Broeck et al., 2016) worden gestimuleerd tot een groei mindset, waarbij ontwikkeling (van bijvoorbeeld talent) centraal staat.

Mindset

Uit onderzoek van Dweck (2006) komt naar voren dat mensen wat betreft ontwikkeling over zichzelf en hun persoonlijke eigenschappen twee verschillende zelfbeelden (mindsets) kunnen hebben: een nagenoeg stabiel en onveranderlijk zelfbeeld versus een niet vaststaand en ontwikkelbaar zelfbeeld. Ook wel benoemd als een statische en een groei mindset. Bij de statische mindset heeft men onder andere de overtuiging dat intelligentie niet te veranderen is. Zij geloven dat menselijke eigenschappen, zoals intelligentie of persoonlijkheid niet te veranderen zijn. In deze visie zijn mensen zoals ze zijn en kan daar niet veel aan worden gedaan. Zij denken bijvoorbeeld: "sommige mensen zijn slim, anderen niet", of "sommige mensen hebben goede sociale vaardigheden, anderen niet". Bij een groei mindset gelooft men wel in groei en denkt men dat intelligentie door goede inzet te ontwikkelen is (Bors & Stevens, 2010). Onderstaande Tabel 1 vat dit samen in overtuigingen van mensen met een gefixeerde mindset en een groei mindset (Dweck 2006, in: Lazeron & Van Dinteren, 2010).

| Fixed mindset | Growth mindset |
|---|---|
| Brein is statisch (blijft hetzelfde) | Brein is plastisch (kan veranderen) |
| Het resultaat is het belangrijkste voor de leidinggevende | De inspanning is het belangrijkste voor de leidinggevende |
| Metten is weten: op zeker spelen | Mogelijkheden verkennen: innoveren |
| Talent heb je of heb je niet | Talent kun je ontwikkelen als je oefent |
| Ik misluk doordat ik er geen talent voor heb | Ik kan alles leren als ik maar oefen en probeer |

Tabel 1: Fixed en growth mindset

Uit onderzoek van Murphy en Dweck (2016) blijkt dat mensen met een groei mindset actief reflecteren op situaties. Bij een mislukking bijvoorbeeld, reflecteren zij op de situatie en hoe zij hiervan kunnen leren om dit in de toekomst te voorkomen (Murphy & Dweck, 2016). Mensen met een gefixeerde mindset doen dit niet. Uit het onderzoek van Travers, Morisano en Locke (2015) blijkt, met behulp van dagboekstudie, ook dat er een link bestaat tussen zelfreflectie en een groei mindset. Door zelfreflectie krijgt men volgens Travers en collega's meer inzicht in de eigen gedachten en gewoonten.

Door deze reflectie werden de respondenten gestimuleerd om doelen voor zichzelf op te stellen, gebaseerd op groei en vooruitgang. Zo werden uiteindelijk groei mindsets ontwikkeld. In deze studie werd er daarom ook een verband verwacht tussen zelfreflectie en een groei mindset, zoals verwoord wordt in onderstaande hypothese.

Hypothese 2: Zelfreflectie heeft een positieve invloed op groei mindset.

Mensen met een groei mindset geloven dat leren en ervaring de ontwikkeling bevorderen. Volgens hen kunnen de mentale capaciteiten worden vergroot, doordat men zich actief in leersituaties begeeft (Dweck, 2006). De mindset die mensen hebben heeft volgens Dweck (2006) invloed op hoe zij omgaan met uitdagingen, tegenslag, leersituaties en hoe gemotiveerd zij zijn en blijven. Er is weinig onderzoek bekend dat betrekking heeft op de relatie tussen mindset en duurzame inzetbaarheid, vandaar ook het explorerende karakter van dit onderzoek. Wat er bekend is op dit terrein heeft betrekking op de empirie. In het onderzoek van McArdle, Waters, Briscoe en Hall (2007) is de invloed van onder andere de variabele 'aanpassingsvermogen' gemeten op 'employability'. De variabele 'aanpassingsvermogen' is geoperationaliseerd door de variabelen: 'proactieve persoonlijkheid' en 'grenzenloze mindset'. De grenzenloze mindset is gemeten aan de hand van de theorie van Briscoe, Hall en DeMuth (2006). Het onderzoek van McArdle et al. (2007) zegt wel wat over de relatie tussen mindset en duurzame inzetbaarheid en ligt op basis daarvan wel in lijn met het verband dat hier wordt onderzocht. Echter wordt hierbij wel de kritische kanttekening geplaatst dat dit dus niet één op één gelijk is. Door een groei mindset kan men ontwikkelen en vooruitkomen. Ontwikkeling is een belangrijk component voor duurzame inzetbaarheid (Van der Klink et al., 2011). Uit onderzoek van McArdle et al. (2007) blijkt dat een groei mindset een positieve invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid van een persoon. Zij vonden in hun onderzoek een significant verband tussen een 'boundaryless mindset' en duurzame inzetbaarheid. In deze studie werd er daarom een verband verwacht tussen groei mindset en duurzame inzetbaarheid, zoals verwoord in onderstaande hypothese.

Hypothese 3: Groei mindset heeft een positieve invloed op duurzame inzetbaarheid.

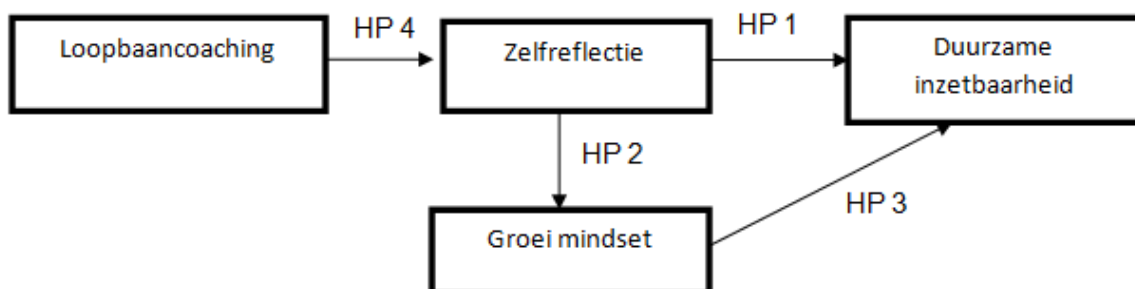
Loopbaancoaching

In hun onderzoek naar de ZDT gaan Deci en Ryan (2008) en Van den Broeck en collega's (2016) uit van de natuurlijke neiging tot ontwikkeling. Er zijn factoren die de persoonlijke ontwikkeling juist stimuleren of afremmen. Persoonlijke ontwikkeling is hier sterk afhankelijk van de stimulering van bepaald gedrag. Indien de organisatie medewerkers ondersteunt door een stimulerende omgeving te scheppen met betrekking tot de persoonlijke ontwikkeling, door loopbaancoaching aan te bieden, zullen medewerkers volgens de ZDT worden gestimuleerd tot persoonlijke ontwikkeling, waaronder zelfreflectie. De taak van een loopbaanprofessional is veranderd de afgelopen tijd. Volgens Vianen en Tijs (2014) hadden loopbaanprofessionals eerst een duidelijke adviesfunctie, maar zijn zij nu meer procesbegeleider. Hierbij hoort ook de rol van coach.

Loopbaancoaches laten medewerkers reflecteren op hun huidige baan, functioneren en toekomstwensen. Ook bieden zij strategieën voor het maken van keuzes, het oplossen van problemen en voor het plannen van acties (Vianen & Tijs, 2014). Loopbaansturing beschrijft Kuijpers (2003) als “een loopbaangerichte planning en beïnvloeding van leer- en werkproces. Het gaat hierbij om het managen van leercompetenties en het plannen en inzetten van werkcompetenties voor de loopbaan. ‘Hoe kan ik ontwikkelen?’ is de vraag die hier centraal staat” (Kuijpers, 2003, p. 27). Uit onderzoek van Bernaud, Gaudron en Lemoine (2006) blijkt dat loopbaancoaching een positief effect heeft op zelfreflectie. Zij stellen dat men door loopbaancoaching meer te weten komt over de eigen sterke en zwakke competenties en men zichzelf beter leert kennen. De volgende hypothese kon daarom worden geformuleerd.

Hypothese 4: Loopbaancoaching draagt bij aan zelfreflectie.

Vanuit de bijdrage van loopbaancoaching aan zelfreflectie, kan op basis van bovenstaande geredeneerd worden dat loopbaancoaching daarmee indirect ook bijdraagt aan een groei mindset en aan duurzame inzetbaarheid. Door de verwachte verhoging van zelfreflectie en mogelijk ook door de (indirecte) vergroting van de groei mindset. Figuur 1 maakt onderstaand de verbanden tussen de variabelen inzichtelijk.



Figuur 1: Conceptueel onderzoeksmodel

3 Methodologie

Onderstaand wordt de methode van onderzoek en dataverzameling verder toegelicht. Ook zal de operationalisatie van de variabelen worden weergegeven, de wijze van data-analyse en worden de aanwezige methodologische issues besproken.

3.1 Methode van onderzoek

Dit onderzoek is gedaan aan de hand van een case study (Yin, 2009). Volgens Yin is een case study een empirisch onderzoek dat een eigentijds fenomeen onderzoekt, in de diepte en in zijn werkelijke context, vooral wanneer de grenzen tussen het fenomeen en de context niet erg duidelijk zijn. Volgens Yin (2009) is de case study vooral nuttig wanneer men veel informatie wil vergaren van de context waarbinnen het onderzoek plaatsvindt en de processen die daarachter zitten (Eisenhardt & Graebner, 2007). In dit onderzoek wilt men erachter komen of en op welke wijze loopbaancoaching invloed heeft op zelfreflectie en zo ook indirect op mindset en de ervaren duurzame inzetbaarheid. En ook wat bijdraagt aan een positieve, neutrale of negatieve invloed (proces dat erachter zit). Dit wordt in kaart gebracht vanuit de werkelijkheid en in de diepte. Binnen dit onderzoek zijn ook de contextuele condities van belang, omdat deze betrekking kunnen hebben op het fenomeen loopbaancoaching en het effect daarvan op zelfreflectie, mindset en duurzame inzetbaarheid. Een survey is hiervoor niet toereikend genoeg, omdat het vermogen van een survey om de context te onderzoeken erg gelimiteerd is volgens Yin (2009). Fenomeen en context zijn ook niet altijd te onderscheiden in werkelijke situaties (Yin, 2009). Daarom is er in dit onderzoek gekozen voor een case study. Er zijn vijf respondenten in één organisatie onderzocht. Het betreft hier daarom een enkelvoudige case study. Er wordt gebruik gemaakt van gevalideerde vragenlijsten, waarvan de resultaten ondersteuning bieden aan de interviews. Het betreft een explorerend onderzoek, om meer zicht te krijgen op de samenhang tussen de variabelen en hoe dit in individuele gevallen werkt. Daarnaast betreft het ook deels een verklarend onderzoek, vanwege de geformuleerde hypothesen op basis van de theorie. Deze hypothesen worden echter niet kwantitatief getoetst, maar op een kwalitatieve wijze. Daarom betreft het hier voornamelijk explorerend onderzoek.

3.2 Dataverzameling

In deze studie zijn interviews gehouden met respondenten. Aan het begin van het traject is middels een 0-meting onderzocht hoe het gesteld is met de genoemde variabelen bij de respondenten die loopbaancoaching gaan ontvangen. Deze meting is na vijf maanden herhaald om zo een indicatie te krijgen van individuele veranderingen met betrekking tot de kernconcepten. Om daarna meer inzicht te krijgen in het effect van loopbaancoaching betreffende zelfreflectie, mindset en het resultaat dat dit heeft op de ervaren duurzame inzetbaarheid, is dit middels de diepte-interviews bevraagd.

Veel gevalsstudies maken volgens Yin (2009) gebruik van een mix van zowel kwalitatief, alsook kwantitatief onderzoek. Uit onderzoek van Malina, Nørreklit en Selto (2011) blijkt dat een mix van kwalitatief en kwantitatief onderzoek een onderzoeksuitkomst sterker maakt dan beide methoden afzonderlijk. Zij stellen dat de gecombineerde kwalitatieve en kwantitatieve methode het mogelijk maakt om meer complexe aspecten te verkennen binnen de menselijke en sociale wereld. Kwalitatief onderzoek geeft volgens hen antwoord op "hoe" en "waarom" onderzoeksvragen, terwijl kwantitatief onderzoek zich richt op "hoe vaak" en "hoeveel". In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van diepte-interviews (kwalitatief onderzoek). Dit is de hoofdcomponent van dit onderzoek. Daarnaast is er een ondersteunende component van vragenlijsten geweest, die hebben gediend als input voor de interviews. Dit deel van het onderzoek betreft geen kwantitatief onderzoek, maar enkel een meting op basis van vragenlijsten die als ondersteuning diende voor de interviews. De onderzoeker richt zich op medewerkers die zijn gestart in 2016 met het loopbaantraject. De vragen voor het diepte-interview zijn opgenomen in bijlage I. De respondenten zijn via de loopbaancoach of hoofd HRM uitgenodigd om mee te doen aan het onderzoek. De kwantitatieve vragenlijst is te vinden in bijlage III. De ingevulde vragenlijsten kwamen (via e-mail of retourenveloppe) direct bij de onderzoeker terecht, om zo de anonimiteit te borgen. Er zijn in totaal 25 respondenten benaderd. Hiervan hebben vijf respondenten deelgenomen aan dit onderzoek.

3.3 Operationalisatie

Voor het diepte-interview is gebruik gemaakt van een half-gestructureerd interview, waarbij de onderwerpen van te voren waren vastgelegd. Dit gaf houvast en richting aan het interview, maar er was wel nog voldoende ruimte voor inbreng van de respondent. Onderstaand worden de variabelen nader beschreven. Een totaaloverzicht van de items per variabele is te vinden in bijlage VI.

Zelfreflectie: zelfreflectie is gemeten met behulp van de vragenlijst van Grant et al., (2002). Dit is een valide en betrouwbare maatstaf van zelfreflectie en –inzicht (Grant et al., 2002). Deze vragen bestaan uit 20 items, welke zijn gemeten op een zespunts Likertschaal (1-6). Deze schaal loopt van “helemaal niet mee eens” tot “helemaal mee eens”. De Cronbach’s $\alpha = .91$. Een tweetal voorbeeld items zijn: “Ik denk vaak na over hoe ik mij ergens bij voel” en “Ik analyseer mijn gevoelens regelmatig”. De vragenlijst was alleen in het Engels beschikbaar, daarom zijn de vraagstellingen vertaald middels de forward-backward methode (Beaton, Bombardier, Guillemin, & Ferraz, 2000). Bij deze methode wordt een groep mensen (met wetenschappelijke achtergrond) gevraagd om Engelstalige vragen te vertalen naar het Nederlands. In het geval van dit onderzoek waren dat er zes. Vervolgens is dit samengesteld in één vragenlijst, door bij elke stelling de meest voorkomende vertaling te kiezen. Deze vertaling is daarna weer terug vertaald door een native speaker Engels. Deze vertaling kwam goed overeen met de originele vragenlijst. Na een paar aanpassingen konden de vragen worden verwerkt in de vragenlijst.

Groei mindset: groei mindset is gemeten met behulp van de theorie en vragenlijst van Dweck (2006). Deze vragen bestaan uit zes items, welke zijn gemeten op een vijfpunts-Likertschaal (1-5). Deze schaal loopt van “helemaal niet mee eens” tot “helemaal mee eens”. Een tweetal voorbeeld items zijn: “Je hebt een bepaalde hoeveelheid intelligentie en die kun je niet veel veranderen” en “Je kunt nieuwe dingen leren, maar je kunt niet echt je basis intelligentie veranderen”.

Duurzame inzetbaarheid: duurzame inzetbaarheid bestaat volgens Van Vuuren et al. (2011) en de Sociaal Economische Raad (2009) uit drie elementen: vitaliteit, werkvermogen en employability. Aan de hand van deze elementen is duurzame inzetbaarheid gemeten:

- *Vitaliteit:* vitaliteit is gemeten met behulp van de vragenlijst van Schaufeli en Bakker (2003). Deze vragen bestaan uit vijftien items, welke zijn gemeten op een zes punts Likertschaal (1-6). Deze schaal loopt van “nooit ervaren” tot “in zeer sterke mate ervaren”. De Cronbach's $\alpha = .86$. Een tweetal voorbeeld items zijn: “Op mijn werk bruis ik van de energie” en “Mijn werk inspireert mij”.
- *Werkvermogen:* werkvermogen is gemeten door de korte versie van de Work Ability Index (WAI) volgens de theorie van Ilmarinen et al. (2005). Deze vragen bestaan uit zes items. Vragen met betrekking tot ziekte zijn weggelaten, op nadrukkelijk verzoek van de organisatie. De schaal van de vragen verschilt hier per vraag. Volgens Brouwer et al., (2012) is de WAI qua psychometrische eigenschappen beoordeeld op betrouwbaarheid met een Cronbach's $\alpha = .70$. Een tweetal voorbeeld items zijn: “Hoe beoordeelt u uw werkvermogen op dit moment in relatie tot de lichamelijke eisen van uw werk?” en “Denkt u, uitgaande van uw huidige gezondheid, dat u over 2 jaar nog in staat bent uw huidige werk te kunnen uitvoeren?”.
- *Employability:* employability is gemeten met behulp van de vragen van Verboon, Feyter en Smulders (1999). Deze vragen bestaan uit drie items, welke zijn gemeten op een zeven punts Likertschaal (1-7). Deze schaal loopt van “helemaal niet” tot “in hoge mate”. De Cronbach's $\alpha = 0.75$. Een tweetal voorbeeld items zijn: “Als ik zou solliciteren dan zou ik snel een baan hebben” en “Het is voor mij gemakkelijk om binnen een andere organisatie een aantrekkelijke nieuwe functie te krijgen”.

Om wat meer achtergrondinformatie te hebben over de respondenten, zijn de volgende punten meegenomen in de vragenlijst.

- *Leeftijd:* door middel van een open vraag in kalenderjaren is de leeftijd gevraagd van de respondent.
- *Geslacht:* geslacht is gevraagd door het stellen van een gesloten vraag waarbij de respondent de keuze had tussen man of vrouw.
- *Functie:* functie is gevraagd door middel van een open vraag waarbij de respondent de functie zelf kon invullen. Dit vanwege het grote aantal verschillende functies bij de organisatie.
- *Aantal jaren werkzaam:* het aantal werkzame jaren bij de organisatie is gevraagd door middel van een open vraag waarbij de respondent het aantal werkzame jaren zelf kon invullen.

- *Opleiding*: door middel van een gesloten vraag is het opleidingsniveau gevraagd. De respondent had hierbij de keuze uit de volgende 4 items:
 - LBO
 - MBO
 - HBO
 - Universiteit

3.4 Data-analyse

Kwalitatieve data

Om de kwalitatieve data te kunnen analyseren, zijn de interviews eerst uitgewerkt met behulp van het tekstverwerkingsprogramma Word. Vervolgens is er een indeling gemaakt in fragmenten, per concept. Per concept zijn er sublabels toegekend. De indeling in fragmenten en labeling, is te vinden in bijlage IV. Dit is gedaan volgens de richtlijnen van Baarda, de Goede en Teunissen (2009). Deze sublabels zijn daarna op basis van de literatuur ingedeeld in kernlabels. De kernlabels zijn in het resultaten hoofdstuk weergegeven als de dikgedrukte koppen. Binnen het kernlabel zijn de sublabels vergeleken met elkaar, de literatuur en de resultaten vanuit de vragenlijsten. Daar is een analyse uit voortgekomen. De gegevens zijn anoniem verwerkt in de rapportage en vertrouwelijk behandeld. De kwalitatieve data was leidend in dit onderzoek.

Ondersteunende data

Er is vooraf een 0- en resultaatmeting gedaan aan de hand van een vragenlijst, ter ondersteuning van het interview. Deze data is per vraag verwerkt, waarbij het vraagnummer en antwoord (gecodeerd) van elke respondent is ingevoerd. Dit is opgeteld en er zijn gemiddeldes berekend, om zo een beeld te krijgen per variabele. Deze tabel is terug te vinden in het resultaten hoofdstuk.

3.5 Aanwezige methodologische issues

Onderstaand wordt de betrouwbaarheid van dit onderzoek besproken. Daarnaast worden de voor- en nadelen van de methode van onderzoek bekeken.

Betrouwbaarheid

Dit onderzoek is uitgevoerd door maar één onderzoeker, die tevens ook de interviews heeft beoordeeld. Dit kan invloed hebben op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Ook speelt de onderzoeksvaardigheid van de onderzoeker een belangrijke rol in kwalitatief onderzoek. De vaardigheden om bijvoorbeeld op het juiste moment door te vragen en om zo min mogelijk te interpreteren tijdens het interview. Daarnaast is het onderzoek gedaan bij één organisatie en zijn er vijf respondenten onderzocht. Door de geringe onderzoeksgroep zijn de resultaten daarom niet generaliseerbaar (Saunders, Lewis & Thornhill 2012).

De dataverzameling is echter in dit explorerende, kwalitatieve onderzoek niet gericht op de hoeveelheid data, zoals bij kwantitatief onderzoek wel het geval is. Door kwalitatief onderzoek kan er echter wel in de diepte worden geanalyseerd. Het levert dus een ander soort kennis op, wanneer deze onderzoeksvorm wordt vergeleken met kwantitatief onderzoek. Daarnaast zitten er twee respondenten tussen, waarbij momenteel een ziekte, of verslechterde lichamelijke situatie een rol speelt. Dit kan invloed hebben gehad op de representativiteit van de geïnterviewden. De vragenlijst van de meting vooraf en de resultaatmeting is samengesteld vanuit gevalideerde en betrouwbaar gebleken vragenlijsten. Een ander belangrijk voordeel van dit onderzoek is dat er een ontwikkeling in de tijd te volgen is (time-lagged). Er is vooraf informatie verzameld op twee momenten en op basis daarvan is een interview gehouden. Om zo een indicatie te krijgen van individuele veranderingen met betrekking tot de kernconcepten. In de begeleidende brief is nadrukkelijk de vertrouwelijkheid en anonimiteit vermeld. In de inleidende tekst van de vragenlijst is vermeld dat er geen goede of foute antwoorden mogelijk waren. De loopbaancoaches en het hoofd HRM hebben de doelgroep (gestart met een loopbaantraject in 2016) uitgenodigd. Echter, personen die een loopbaantraject hebben gevolgd wegens ziekte/re-integratie, zijn op verzoek van de organisatie niet benaderd. De ingevulde vragenlijsten kwamen direct bij de onderzoeker terecht, zonder tussenkomst van de loopbaancoaches en het hoofd HRM. Dit gebeurde door middel van een retourenveloppe, direct gericht aan de onderzoeker of door de ingevulde vragenlijst via e-mail direct te sturen naar het e-mailadres van de onderzoeker. In de vragenlijst werd ook gevraagd naar het e-mailadres van de medewerker, zodat de onderzoeker zonder tussenkomst van de organisatie direct contact kon opnemen voor de resultaatmeting en het diepte-interview. De resultaten van de vragenlijsten en het interview zijn anoniem verwerkt in het onderzoeksrapport en vertrouwelijk behandeld. Dit om sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk uit te sluiten. Er is echter wel een mogelijkheid dat er sprake is van sociaal wenselijke antwoorden. Volgens Kanning en Kuhne (2006) antwoordt men bij sociale wenselijkheid anders dan daadwerkelijk het geval is. Volgens Rosse, Stecher, Miller en Levin (1998) kan men bewust, maar ook onbewust sociaal wenselijk antwoorden. Wanneer men bijvoorbeeld niet veel aan een loopbaantraject heeft gehad, bestaat de kans dat men dit niet eerlijk zal toegeven, vanwege de tijd en moeite die door anderen in het traject is gestoken. Getracht is om dit zoveel mogelijk weg te nemen door de privacy van de respondenten te borgen en confidentieel om te gaan met de data. Ook zijn bij de uitleg van de vragenlijst niet de variabelen genoemd die werden gemeten. Zo staat de respondent er niet bij stil dat er een bepaalde variabele wordt gemeten. Daarnaast is getracht om een vertrouwelijke context te creëren, bijvoorbeeld door de privacy te garanderen en doordat er geen andere personen aanwezig waren bij het diepte-interview, alleen de onderzoeker en de respondent.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de verkregen resultaten vanuit de interviews en de ondersteunende vragenlijsten besproken.

Het onderzoek is gedaan onder de medewerkers die een loopbaantraject hebben doorlopen. Binnen deze organisatie zijn in totaal 1000 medewerkers in loondienst werkzaam. Van de totale populatie is 75% hoger opgeleid en is 78% vrouw en 22% man. Het merendeel van de medewerkers werkt in het primaire zorgproces. Voor dit onderzoek zijn medewerkers benaderd die in 2016 een loopbaantraject hebben doorlopen. Op verzoek van de organisatie zijn hierbij medewerkers die begeleiding hebben gehad in verband met ziekte of re-integratie niet meegenomen. Er bleven toen 25 kandidaten over, welke allen zijn benaderd. In totaal hebben vijf medewerkers meegewerkt aan dit onderzoek. De leeftijden van de respondenten lopen uiteen van 35 tot 54 jaar. Van de geïnterviewden is 80% vrouw en 20% man. Het aantal werkzame jaren varieert van 12 tot 28 jaar. Drie respondenten hebben MBO als opleidingsniveau en twee HBO. Deze vijf respondenten hebben de vragenlijst tweemaal ingevuld en zijn geïnterviewd. Deze interviews zijn geanalyseerd, door een indeling te maken in fragmenten en deze te labelen (Baarda et al., 2009). De indeling in fragmenten en labeling, is te vinden in bijlage IV. Onderstaand zullen de resultaten van dit onderzoek worden beschreven.

4.1 Resultaten van de vragenlijsten

In de onderstaande tabel is op basis van de vragenlijsten te zien dat zelfreflectie is toegenomen bij één respondent en bij vier respondenten is afgenomen. Wat betreft mindset is er een toename te zien, richting groeiende mindset bij vier respondenten en bij één een afname. Voor vitaliteit is er bij drie respondenten een toename te zien en bij twee een afname. Voor werkvermogen is er bij één respondent een toename te zien en bij vier een afname. Bij de gevalideerde vragenlijst van werkvermogen zijn er op verzoek van de organisatie vragen weggelaten. De puntentelling is terug te vinden in bijlage V. Wat betreft employability is er bij vier respondenten een toename te zien en bij één respondent een afname. Onderstaand overzicht geeft een beeld van hoe de respondenten scoren op de kernvariabelen bij de 0- en resultaatmeting. Deze informatie is voornamelijk op individueel niveau van belang, omdat dit als ondersteuning heeft gediend voor de (individuele) interviews. Op groepsniveau kunnen hier, gezien het kwalitatieve onderzoekdesign, weinig conclusies aan worden verbonden.

| Zelfreflectie | 0-Meting | Eindmeting | | Werkvermogen | 0-Meting | Eindmeting |
|----------------------|---------------------|---------------------|--|----------------------|---------------------|---------------------|
| Respondent 1 | 82 | 62 | | Respondent 1 | 25 | 21 |
| Respondent 2 | 90 | 92 | | Respondent 2 | 29 | 27 |
| Respondent 3 | 95 | 85 | | Respondent 3 | 28 | 29 |
| Respondent 4 | 106 | 104 | | Respondent 4 | 31 | 27 |
| Respondent 5 | 82 | 81 | | Respondent 5 | 31 | 30 |
| Totaal | 455 | 424 | | Totaal | 144 | 134 |
| Gemiddelde | 455/5 = 91 | 424/5 = 84,8 | | Gemiddelde | 144/5 = 28,8 | 134/5 = 26,8 |
| | | | | | | |
| Mindset | 0-Meting | Eindmeting | | | | |
| Respondent 1 | 17 | 16 | | Employability | 0-Meting | Eindmeting |
| Respondent 2 | 20 | 22 | | Respondent 1 | 8 | 9 |
| Respondent 3 | 10 | 18 | | Respondent 2 | 7 | 9 |
| Respondent 4 | 15 | 20 | | Respondent 3 | 15 | 14 |
| Respondent 5 | 21 | 21 | | Respondent 4 | 15 | 17 |
| Totaal | 83 | 97 | | Respondent 5 | 12 | 13 |
| Gemiddelde | 83/5 = 16,6 | 97/5 = 19,4 | | Totaal | 57 | 62 |
| | | | | Gemiddelde | 57/5 = 11,4 | 62/5 = 12,4 |
| Vitaliteit | 0-Meting | Eindmeting | | | | |
| Respondent 1 | 77 | 67 | | | | |
| Respondent 2 | 69 | 75 | | | | |
| Respondent 3 | 60 | 59 | | | | |
| Respondent 4 | 67 | 72 | | | | |
| Respondent 5 | 78 | 80 | | | | |
| Totaal | 351 | 353 | | | | |
| Gemiddelde | 351/5 = 70,2 | 353/5 = 70,6 | | | | |

Tabel 2: Resultaten vragenlijsten

4.2 Resultaten uit de interviews

Door de interviews is de bijdrage van loopbaanbegeleiding op duurzame inzetbaarheid verkend. Hierbij is ook de rol van een tweetal belangrijke concepten geëxploreerd; zelfreflectie en mindset. Onderstaand zijn de resultaten weergegeven. Hierbij zijn de kernlabels weergegeven als de secties en de sublabels met dikgedrukte koppen. De sublabels zijn gedestilleerd uit de interviewgegevens en ingedeeld mede aan de hand van wat theoretisch gezien ook als thema's onderscheiden kan worden.

4.2.1 Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid bestaat volgens Van Vuuren et al. (2011) uit drie elementen: vitaliteit, werkvermogen en employability. Dit wordt ondersteund door de Sociaal Economische Raad (2009).

Vitaliteit

Volgens Schaufeli en Bakker (2007) staat vitaliteit voor energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken en met een groot doorzettingsvermogen. Uit de vragenlijsten blijkt dat er bij drie respondenten (het merendeel) sprake is van een toename en bij twee van een afname. In de interviews zeiden de respondenten hierover dat het loopbaantraject geen (negatieve) rol heeft gespeeld met betrekking tot vitaliteit (F 3.1 en 4.1). Indien er sprake was van een afname in de vitaliteit, kwam dit door de lichamelijke situatie van dat moment (F 1.1). Ryan en Frederick (1997) stellen dat subjectieve vitaliteit te maken heeft met 'het bewust ervaren van dat men leeft', levendigheid en positieve energie (Van Vuuren et al., 2011). Uit de interviews blijkt een hogere subjectieve vitaliteit. Uit de gesprekken met de respondenten die gestegen waren in hun vitaliteit, bleek dat men zich beter voelt dan hoe men gescoord had op vitaliteit. Men gaf hierbij aan dat men nu echt bezig is met het werk en eerst vaker ergens anders was met de gedachten (F 5.1, 5.19). Of dat men nu weer lekker in zijn vel zit, waardoor men zich ook vitaler voelt (F 5.21).

Werkvermogen

De mate waarin men fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken, toont het werkvermogen volgens Ilmarinen, et al. (2005). Ilmarinen en collega's hebben een model ontwikkeld met betrekking tot werkvermogen. Dit beschrijven zij als een huis met vier verdiepingen. Hierbij is de begane grond de gezondheid van een persoon, dit wordt gezien als een fundament. De eerste verdieping betreft de specifieke competenties, die men nodig heeft om het werk goed uit te voeren. Bij de tweede verdieping gaat het om waarden en bij de derde verdieping om het werk en de fysieke en mentale eisen hiervan. Uiteindelijk leidt dit tot werkvermogen. Het werkvermogen is op basis van de vragenlijst bij één respondent licht toegenomen. Bij vier van de vijf respondenten (het merendeel) is dit afgenomen. Verklaringen die men hiervoor noemt zijn, de ziekte en lichamelijke situatie op dit moment (F 1.2, 4.2), leeftijd (F. 2.2) en dat men zich door loopbaancoaching meer bewust is van de psychische werkeisen (F 5.4). Een respondent gaf wel aan zich nu weer lekker in zijn vel te voelen, waardoor men beter in staat is om fysiek en psychisch te werken (F 5.21).

Employability

Het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in eigen bedrijf als in een ander bedrijf, laat de mate van employability zien (De Vries et al., 2001). Bij vier respondenten (het merendeel) is er op basis van de vragenlijst een stijging te zien en bij één respondent een afname. Uit de interviews blijkt dat drie respondenten een toename ervaren en twee respondenten geen afname alsook geen toename ervaren. Men zegt hierover in het interview dat de stijging voor hem niet aan het loopbaantraject ligt (F 1.3) en wordt gezegd dat het nu geen gunstig moment is om te solliciteren (F 3.3).

De andere respondenten die wel aangeven dat zij een positieve invloed ervaren betreffende employability, vanwege het loopbaantraject, geven hierbij aan dat men nu meer inzicht heeft in de eigen kwaliteiten en meer zelfvertrouwen (F 4.3). Ook geven sommige respondenten aan, zich door de loopbaancoaching, beter te kunnen presenteren (F 4.8, 5.5 en 5.6). En dat men door loopbaancoaching een beter beeld heeft gekregen van de eigen capaciteiten, waardoor zij beter in staat zijn om deze over te brengen naar anderen, in bijvoorbeeld een sollicitatie (F 2.3).

4.2.2 Zelfreflectie

Onderstaand wordt de rol van zelfreflectie verkend in het proces van de invloed die loopbaanbegeleiding kan hebben op duurzame inzetbaarheid.

Meer kennis eigen motivatie en capaciteiten

Zelfreflectie levert volgens Kuijpers (2003) kennis op over de eigen motivatie en capaciteiten. Uit de vragenlijst blijkt dat zelfreflectie is afgenomen bij vier respondenten (het merendeel). Één respondent is op basis van de vragenlijst vooruit gegaan wat betreft zelfreflectie. In de interviews geven echter alle respondenten aan vooruit te zijn gegaan betreffende zelfreflectie, gedurende het loopbaantraject. Vanwege de kennis die zelfreflectie oplevert over de eigen motivatie en capaciteiten geeft men aan in de interviews nu beter te letten op tot hoever men iets aankan (F 1.15), heeft men een beter beeld van zijn kwaliteiten (F 4.8) en eerst had men advies nodig van anderen, maar doordat de respondenten meer kennis hebben van de eigen capaciteiten door zelfreflectie (Kuijpers, 2003) nemen zij nu zelf meer beslissingen (F 4.5).

Afname zelfreflectie door omstandigheden

Twee respondenten geven aan wel vooruit te zijn gegaan in zelfreflectie door het loopbaantraject maar dat dit momenteel even minder is, wat te maken heeft met de huidige omstandigheden. Zo gaf men aan dat dit momenteel minder is, door ziekte en privésituatie (F 1.7 en 4.9). Ook is aangegeven dat de zelfreflectie momenteel minder is doordat het loopbaantraject is afgrond (F 3.5).

Evaluatie gedachten, gevoelens en gedrag

Volgens Grant et al. (2002) gaat het bij zelfreflectie om de inspectie en evaluatie van eigen gedachten, gevoelens en gedrag. Kenmerken hiervan zijn; tijd nemen om te reflecteren op gedachten, een evaluatie van gevoelens en een interesse om het eigen gedrag te analyseren (Grant et al., 2002). Wat betreft de inspectie en evaluatie van eigen gedachten, geven de respondenten aan door de loopbaancoaching meer bezig te zijn met wat zij ergens van denken (F 1.4) en is men door zelfreflectie toe te passen, meer gaan nadenken over gevoel en kan dit beter benoemen (F 1.4, 1.11, 4.15 en 5.19): “De loopbaancoaching heeft hieraan bijgedragen, omdat het mij heeft laten nadenken over mijn gevoelens, wat ik ergens van denk en hoe ik vind dat anderen met mij omgaan.” (F 1.4). In de interviews geven de respondenten ook aan dat zij door loopbaancoaching meer interesse hebben in het analyseren van hun gedrag (F 2.8 en 5.11), dat men hier nu meer over nadenkt (F 2.8) en dat men door de loopbaancoaching van te voren meer nadenkt over wat men wilt gaan doen (F 2.7). “Ik ben nu meer geïnteresseerd om mijn gedrag te analyseren.

Dit heeft te maken met de loopbaancoaching, doordat ik geprikkeld ben om na te denken over waarom ik bepaalde dingen doe, zoals ik ze doe. En waarom ik ze niet anders doe.” (F 2.8).

Loopbaanreflectie

In het kader van loopbaanontwikkeling heeft Kuijpers (2003) loopbaanreflectie omschreven als: “een beschouwing van capaciteiten en motivatie die van belang zijn voor de loopbaan. Het gaat hier om het reflecteren op aanwezige werkcompetenties en persoonlijke waarden. Een kenmerkende vraag is: Wat kan en wil ik?” (Kuijpers, 2003, p. 27). Hall en Mirvis (1995) en Murphy (2001) beschrijven loopbaanreflectie als een competentie om te reflecteren op persoonlijke capaciteiten en motieven ten aanzien van de loopbaan. De respondenten geven aan dat zij door de loopbaancoaching een beter beeld hebben gekregen van de eigen capaciteiten (F 1.13 en 2.3). En dat men door de loopbaancoaching meer nadenkt over wat men wel en niet kan (F 5.15): “Ik ben meer gaan nadenken door de loopbaancoaching over wat ik wel en niet kan. Eerst dacht ik daar niet bij na en pakte ik alle taken op mij. Maar nu pak ik wat ik kan en wat ik niet kan, pak ik niet.” (F 5.15). Daarnaast gaven de respondenten aan dat ook de opdrachten die zij gedurende het traject kregen, een rol hebben gespeeld om een beter beeld te krijgen van hun kwaliteiten. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de kwaliteitenopdracht, waarbij feedback moet worden gevraagd aan collega's en de kleurenopdracht, waarbij men wordt ingedeeld in een kleur die bij hem past. Hierdoor krijgt men meer inzicht met betrekking tot zichzelf (F 2.9, 4.7 en 4.14). Ook werd men zo gestimuleerd om hierop te reflecteren (F 3.7 en 5.16). In de loopbaancoaching werd er gewerkt met voorbeelden, die werden besproken (F 5.16 en 5.17), door voorbeelden kregen de respondenten meer inzicht in het principe van zelfreflectie (F 5.16): “Tussen de gesprekken door moest ik voorbeelden verzamelen van wat ik had gedaan, dan bespraken we dat in het volgende gesprek en dan gingen we daar dieper op in. Door deze voorbeelden zag ik dat op een gegeven moment in. De loopbaancoach is hiermee doorgegaan, tot ik het principe van zelfreflectie door had. Ook moest ik feedback vragen aan collega's, over mijn handelen, om de reflectie te stimuleren. Door het loopbaantraject ben ik meer gaan nadenken en kwam ik erachter dat feedback van mijn collega's ook helpt om te reflecteren op mijzelf. Ineens was de knop helemaal omgeschakeld bij mij, in positieve zin”.

Zelfbewustzijn

Hall en Mirvis (1995) stellen dat zelfbewustzijn een essentiële loopbaancompetentie is. Zo kan een werknemer volgens hen ‘leren te leren’. Volgens de Van Dale is zelfbewustzijn: ‘met besef van eigen innerlijke kracht, waarde’. Een aantal respondenten voelt zich zelfverzekerder na de loopbaancoaching en door zelfreflectie en heeft naar eigen zeggen meer zelfvertrouwen gekregen (F 1.17, 4.8, 4.10, 5.9, 5.19, 5.20 en 5.22): “Ik denk meer na over dingen en reflecteer meer. Ik voel mij hierdoor beter in mijn vel en vind dat ik dit eerder had moeten doen. Ik krijg ook positieve feedback van collega's. Ik was eerst heel onzeker. Ik merk nu dat ik minder onzeker begin te worden.” (F 5.9). “Door het aansturen van de loopbaancoach, ben ik zelfbewuster gaan denken, wat invloed heeft gehad op mijn mindset” (F 5.22).

4.2.3 Mindset

Onderstaand wordt de rol van mindset verkend binnen de invloed van loopbaanbegeleiding op ervaren duurzame inzetbaarheid. Uit onderzoek van Dweck (2006) komt naar voren dat mensen wat betreft ontwikkeling over zichzelf en hun persoonlijke eigenschappen twee diametraal verschillende zelfbeelden (mindsets) kunnen hebben: een nagenoeg stabiel, vaststaand en onveranderlijk zelfbeeld of een niet vaststaand en ontwikkelbaar zelfbeeld. Dit wordt ook wel beschreven als een statische en een groeiende mindset.

Statische mindset

In deze visie zijn mensen zoals ze zijn en kan daar niet veel aan worden gedaan. Bij de statische mindset heeft men onder andere de overtuiging dat intelligentie niet te veranderen is. Zij denken bijvoorbeeld: "sommige mensen zijn slim, anderen niet", of "sommige mensen hebben goede sociale vaardigheden, anderen niet". Uit de vragenlijst blijkt bij één respondent een lichte afname, richting statische mindset. Bij één andere respondent is de mindset gelijk gebleven. Uit de interviews blijkt dat maar één respondent aangeeft dat de mindset gelijk is gebleven omdat dit naar eigen zeggen niet in het loopbaantraject naar voren is gekomen (F 3.10 en 3.13).

Groeiende mindset

Bij een groeiende mindset denkt men dat intelligentie door goede inzet te ontwikkelen is (Dweck, 2006). Wat betreft mindset is te zien dat drie respondenten meer richting een groeiende mindset zijn gegaan, vergeleken met de tijd vóór de interventie van loopbaancoaching. Het merendeel is dus richting een groeiende mindset gegaan. Uit de interviews blijkt echter dat vier respondenten hun mindset als groeiend ervaren, sinds het loopbaantraject: "Door de loopbaancoaching kom ik toch echt tot een groeiende mindset." (F 1.9).

Omgaan met uitdagingen, tegenslag, leersituaties en motivatie

De mindset die mensen hebben heeft volgens Dweck (2006) invloed op hoe zij omgaan met uitdagingen, tegenslag, leersituaties en hoe gemotiveerd zij zijn en blijven. Kenmerken van een groeiende mindset zijn: dat men de overtuiging heeft dat alles te leren en te ontwikkelen is, als men maar oefent en probeert. Ook worden hierbij de mogelijkheden verkend om verder te kunnen groeien. In de interviews is aangegeven dat men nu meer de uitdaging wilt aangaan (F 1.9) en meer open staat voor ontwikkeling (F 1.10). "Ik heb vroeger heel lang in dat statische deel gezeten, dat ik dacht van ik ben tot zover ontwikkeld, hier sta ik en hier blijf ik staan. Maar dit is groeiend geworden. Ik ben van mening veranderd. Ik denk nu dat je best kan groeien en je verder kan ontwikkelen." (F 1.10). Ook heeft het loopbaantraject voor een respondent een positieve invloed gehad op bereidheid om te blijven leren en om collega's iets nieuws te leren (F. 5.14).

Kennis en ervaring groeit

Volgens mensen die denken vanuit de groeiende invalshoek kunnen de mentale capaciteiten worden vergroot, doordat men zich actief in leersituaties begeeft (Dweck, 2006). Sommige respondenten geven aan dat kennis en ervaring ook groeit en dat dit niet alleen vanuit intelligentie komt (F 2.12 en 4.11) en dat de één meer tools, technieken, kennis en inzicht heeft, waardoor men groeit (F 4.12).

“Daarnaast vraag ik mij af of het intelligentie is, of kennis en ervaring. Ik denk dat je bepaalde intelligentie hebt en dat daar wel marge in zit. Maar dat meer bepaald wordt door algemene ontwikkeling en kennis. En dat dit niet alleen vanuit je intelligentie komt.” (F 2.12). “Je hebt meer tools en technieken, kennis en meer inzicht doordat je bijvoorbeeld een opleiding afrondt. Een ander heeft deze kennis niet, daardoor groei ik. Ik bedoel hiermee dat je zeker wel kunt veranderen en groeien.” (F 4.12). Andere respondenten denken dat basisintelligentie wel te veranderen is, maar dat hier wel grenzen aan zitten en dat bijleren kan, maar tot op zekere hoogte (F 5.15).

4.2.4 Loopbaancoaching

In dit onderzoek is de invloed van loopbaancoaching op ervaren duurzame inzetbaarheid verkend. Met een tweetal belangrijke concepten: zelfreflectie en mindset.

Loopbaancoaching gericht op reflectie huidige baan, functioneren en toekomstwensen

Volgens Vianen en Tijs (2014) laten loopbaancoaches medewerkers reflecteren op hun huidige baan, functioneren en toekomstwensen. In de interviews werd aangegeven dat de begeleiding in het loopbaantraject gericht was op zelfreflectie in het algemeen, maar ook reflectie met betrekking tot huidige baan, functioneren en toekomstwensen (F 1.14, 2.6, 4.13 en 5.19): “Ik werd gedwongen om te kijken waarom en hoe ik dingen doe.” (F 2.6). “Bij de loopbaancoaching heb ik concrete gesprekken gehad, over wat er nog mogelijk zou zijn.” (F 4.13).

Strategieën voor keuzes, problemen, of acties

Ook bieden loopbaancoaches volgens Vianen en Tijs (2014) strategieën voor het maken van keuzes, het oplossen van problemen en voor het plannen van acties. Sommige respondenten gaven aan te zijn geholpen met het oplossen van problemen waar zij tegenaan liepen: “Ook helpt ze mij bij het ordenen van mijn werk, zodat het geen berg voor mij is. De opdracht hierbij is dat ik moet opschrijven wat ik die dag heb gedaan, hoe ik dat vind en of ik daarmee tevreden ben.” (F 1.6).

“Ik ben mij nu bewuster van dingen, bijvoorbeeld het plannen. Hierover heb ik het ook met de loopbaancoach gehad, dat ik op een gegeven moment te veel werkdruk had. Dat is stressvol en je krijgt dingen niet af. Dan zit je niet lekker in je vel. Maar nu ik mij bewuster ben van zaken en ook heb geleerd om dingen af te houden of andere mensen te vragen en om niet alles zelf op te pakken en andere prioriteiten te stellen.” (F 2.14).

4.3 Resultaten verwachte relaties

4.3.1 Invloed loopbaancoaching op zelfreflectie

Uit onderzoek van Bernaud et al. (2006) blijkt dat loopbaancoaching een positief effect heeft op zelfreflectie. Zij stellen dat men door loopbaancoaching meer te weten komt over de eigen sterke competenties en men zichzelf beter leert kennen. Dat de respondenten in de interviews hadden aangegeven door het coachingstraject meer te zijn gaan reflecteren op zichzelf, is al eerder benoemd.

De respondenten geven aan dat dit als resultaat heeft dat men zichzelf beter leert kennen (F 4.16) en zich daardoor ook beter bewust is van zijn valkuilen (F 2.5 en 3.14). Ook neemt men meer eigen verantwoordelijkheid (F 4.4, 4.15 en 4.17), is men door het loopbaantraject meer gaan relativeren (F 3.1) en hebben zij meer inzicht in wat ze wel en niet willen (F 3.4).

4.3.2 Invloed zelfreflectie op duurzame inzetbaarheid

In het proces van het vergroten van duurzame inzetbaarheid speelt loopbaanmanagement een belangrijke rol (Lane, 2011). Bij de vragenlijst is er wat betreft vitaliteit bij drie respondenten een toename te zien en bij twee een afname. Bij het merendeel is er dus sprake van een toename. Wat betreft werkvermogen is er bij één respondent sprake van een toename en bij vier respondenten sprake van een afname. Hier is er bij het merendeel dus sprake van een afname. Bij employability is er bij vier respondenten een toename te zien en bij één respondent een afname. Bij het merendeel is er dus sprake van een toename. In de interviews gaven enkele respondenten aan dat er een positieve invloed is tussen zelfreflectie en duurzame inzetbaarheid. Zo werd gezegd dat men nu op tijd grenzen kan aangeven, waardoor er meer rust ontstaat en meer plezier in het werk (F 3.5 en 3.8), daarnaast stelt men andere prioriteiten (F 2.14). Door het aangeven van de grenzen en op tijd hulp te vragen, kan volgens de respondenten uitval worden voorkomen (F 1.17 en 3.14). Ook geeft men aan door de loopbaancoaching een beter beeld te hebben waartoe men in staat is (F 2.3) en kan men zich beter presenteren en met meer zelfvertrouwen (F 4.3 en 5.5). Echter werd ook aangegeven dat deze invloed negatief kan zijn. Door zelfreflectie kan men zich bijvoorbeeld meer bewust zijn van de psychische werkeisen (F 5.4). Dit heeft betrekking op het werkvermogen.

4.3.3 Invloed zelfreflectie op mindset

Uit het onderzoek van Travers et al. (2015) blijkt dat er ook een link bestaat tussen zelfreflectie en een groei mindset. Uit hun onderzoek met behulp van dagboekstudie, blijkt dat men door zelfreflectie meer inzicht krijgt in de eigen gedachten en gewoonten en werden groei mindsets ontwikkeld. Uit onderzoek van Murphy en Dweck (2016) blijkt dat mensen met een groei mindset actief reflecteren op situaties. Mensen met een groei mindset geloven dat leren en ervaring de ontwikkeling kunnen bevorderen. Wat betreft zelfreflectie is er op basis van de vragenlijsten bij één respondent sprake van een toename en bij vier respondenten sprake van een afname. Wat betreft groei mindset is er bij drie respondenten sprake van een ontwikkeling richting groei mindset, bij één respondent sprake van een gelijke mindset en bij één respondent sprake van een (lichte) ontwikkeling richting een statische mindset. Bij zelfreflectie is dus bij het merendeel op basis van de vragenlijsten een afname te zien en wat betreft mindset is er bij het merendeel een ontwikkeling richting groei mindset te zien. Uit de interviews blijkt echter dat men door het loopbaantraject meer is gaan reflecteren (F.1.5, 2.1 en 3.7): “Door de loopbaancoaching ben ik toch op een andere manier na gaan denken over waarom je dingen doet zoals je ze doet.” (F 2.1).

Verder gaven de respondenten aan dat de loopbaancoaching en zelfreflectie bijdraagt aan hun groei mindset, in het kader van dat het hun motiveert en dat het ze bewust maakt van hun kwaliteiten (F 1.16 en 5.20): “De zelfreflectie heeft mijn mindset op een heel positieve manier beïnvloed” (F 5.20). “Door het aansturen van de loopbaancoach, ben ik zelfbewuster gaan denken, wat invloed heeft gehad op mijn mindset” (F 5.22).

4.3.4 Invloed mindset op duurzame inzetbaarheid

Op basis van de vragenlijst is er geen verband gevonden tussen groei mindset en duurzame inzetbaarheid. Wat betreft mindset is het merendeel ontwikkeld richting een groeiende mindset en bij vitaliteit en employability is ook bij het merendeel een toename te zien. Maar bij werkvermogen is een afname te zien bij vier respondenten en bij één een toename. In de interviews gaven vier respondenten aan dat een groeiende mindset volgens hen een positieve invloed heeft op duurzame inzetbaarheid, bijvoorbeeld: “Het feit dat ik nu meer een groeiende mindset heb, draagt denk ik bij aan mijn duurzame inzetbaarheid.” (F 1.18). Dit verband blijkt uit de volgende antwoorden: “Bij een statische mindset sta je stil en loop je vast in de zaken. Dan loop je achter op wat ze op het werk graag willen. Je moet dus mee groeien en dat wil ik ook. Dan vind ik het leuker, om zo breder te kijken naar zaken.” (F 1.19). “Ik denk dat als de mindset groeiend blijft en dat ik in ontwikkeling wil blijven, dan draagt dat zeker bij aan mijn duurzame inzetbaarheid. Ik ben ervan overtuigd dat wanneer je vooruit wilt blijven gaan, je zin hebt in je werk. Zolang je zin hebt in je werk, kun je blijven werken en blijf je inzetbaar. Op het moment dat het niet meer vooruit gaat, of stagneert, dan heb je dat niet” (F 2.16). “Mindset heeft invloed op mijn vitaliteit, wanneer mensen zich groei gericht opstellen naar zichzelf en collega’s toe, dan krijgen zij dezelfde reactie terug en dat is goed voor je vitaliteit. Ik doe dat, vandaar dat ik die vitaliteit heb. Dus ik denk dat het invloed heeft op elkaar.” (F 5.23).

4.4 Overige resultaten interviews

Onderstaand worden de resultaten besproken die uit de interviews naar voren zijn gekomen, maar welke geen deel uitmaken van de hypothesen. Echter is deze informatie wel waardevol om mee te nemen in dit onderzoeksrapport.

Kwaliteit loopbaancoaching

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de kwaliteit van de loopbaancoaching erg belangrijk is. Hierbij is maatwerk van belang. Er werd aangegeven dat de gesprekken met de loopbaancoach en het doorvragen, voor de respondenten belangrijk waren om zelfreflectie te stimuleren (F 2.9). Zo werden de respondenten zich bewust van hun eigen denken en handelen (F 1.4 en 2.13) en is men door zelfreflectie toe te passen, meer gaan nadenken over gevoel en kan dit beter benoemen (F 1.4, 1.11, 4.15 en 5.19). Door de zelfreflectie voelt men zich nu beter in staat om meer rust te hebben bij het nemen van beslissingen (F 4.5).

Sparringpartner

Sommige respondenten benoemden ook het hebben van een sparringpartner als een sterk punt van loopbaancoaching (F 2.13 en 3.12): “Ik ben altijd wel iemand geweest die veel nadenkt over dingen en veel met reflectie bezig is. Het verschil met loopbaancoaching is dat je dan ook een referentie hebt. Iemand anders dwingt je daarbij ook tot nadenken en dan ben je het niet alleen zelf, maar diegene spiegelt je dan waarom je iets vindt bijvoorbeeld. Als je alleen reflecteert, heb je die sparringpartner niet. En dat is wel het fijne aan die loopbaancoaching geweest. Ze hebben mij een spiegel voorgehouden. Het doorvragen was hierin ook belangrijk. Zo kunnen de zere plekken worden blootgegeven en daarop wordt dan doorgevraagd” (F 3.12).

Collega's en leidinggevende

Ook is aangegeven in de interviews dat de leidinggevende en collega's een belangrijke rol kunnen spelen in het stimuleren van zelfreflectie. Zo heeft men collega's op de hoogte gesteld van het traject en het belang aangegeven, naar aanleiding daarvan heeft men medewerking en ondersteuning ervaren vanuit collega's. Ook speelt de leidinggevende een belangrijke rol, in het bieden van ondersteuning. Men geeft aan veel geleerd te hebben van de leidinggevende en ondersteuning te hebben ervaren (F 2.17).

Zelfreflectie behouden

Verder werd aangegeven in de interviews dat men in het begin van het loopbaantraject actiever bezig was met zelfreflectie: “In het begin van het loopbaantraject was ik ook actiever bezig met zelfreflectie. Ik merk nu ik er minder actief mee bezig ben, dat het weer terugzakt.” (F 3.16). Naar aanleiding hiervan zullen in het volgende hoofdstuk aanbevelingen worden gedaan voor de praktijk.

5 Conclusies, discussie en aanbevelingen

Onderstaand worden conclusies getrokken op basis van de in het vorige hoofdstuk beschreven resultaten. Uit deze conclusies zal een discussie volgen, waarna er aanbevelingen worden gedaan voor verder onderzoek, alsook aanbevelingen voor de praktijk.

In dit onderzoek is de rol die loopbaancoaching kan spelen om de ervaren duurzame inzetbaarheid te vergroten, onderzocht op basis van de componenten zelfreflectie en mindset (individueel niveau). Zelfreflectie maakt de manier van denken en handelen inzichtelijk (Grant et al., 2002) en uit onderzoek van Dweck (2006) blijkt dat dit resultaat kan hebben op de wijze waarop men tegen ontwikkeling en uitdagingen aankijkt (mindset). Om dit in beeld te brengen is in deze studie verkend in hoeverre zelfreflectie en mindset belangrijke vehikels zijn voor de bijdrage van loopbaanbegeleiding aan de ervaren duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In deze studie is daarom de volgende vraagstelling onderzocht: “In hoeverre draagt loopbaancoaching bij aan duurzame inzetbaarheid en hoezeer zijn zelfreflectie en een groei mindset van medewerkers belangrijke vehikels daarbij?”.

5.1 Conclusies en discussie

Naar aanleiding van de in het vierde hoofdstuk beschreven resultaten, worden onderstaande conclusies getrokken.

5.1.1 Hypothese 1

Hypothese 1: Zelfreflectie heeft een positieve invloed op duurzame inzetbaarheid.

De onderzoeken van Watts (1996) en Nabi (2000) laten zien dat zelfreflectie een belangrijke component is bij de ontwikkeling van de carrière en inzetbaarheid van medewerkers. In deze studie werd er daarom een verband verwacht tussen zelfreflectie en duurzame inzetbaarheid, welke is verwoord in bovenstaande hypothese.

Vitaliteit

Uit de vragenlijsten blijkt dat er bij drie respondenten (het merendeel) sprake is van een toename en bij twee is er sprake van een afname van vitaliteit. Uit de interviews blijkt dat deze afname samenhangt met ziekte en huidige lichamelijke situatie. Hier is dus een duidelijke verklaring voor. Zo gaf men aan: “Ik voel mij op dit moment minder vitaal vanwege mijn lichamelijke situatie”. Daarnaast blijkt wel uit de interviews bij het merendeel van de respondenten een hogere vitaliteit. Hierbij werd bijvoorbeeld aangegeven dat men door zelfreflectie nu weer goed in zijn vel zit, waardoor men zich ook vitaler voelt. De interviews zijn in dit kwalitatieve onderzoek leidend. Daarom kan gesteld worden dat zelfreflectie een positieve invloed heeft gehad op de vitaliteit. HP 1, zelfreflectie heeft een positieve invloed op duurzame inzetbaarheid (op vitaliteit bezien), kan daarom worden bevestigd.

Werkvermogen

Het werkvermogen is op basis van de vragenlijst bij één respondent licht toegenomen. Bij vier van de vijf respondenten (het merendeel) is dit afgenomen. Verklaringen hiervoor hebben te maken met ziekte, huidige lichamelijke situatie, of leeftijd. In de interviews gaf een respondent wel aan dat hij zich beter in zijn vel voelt, waardoor hij beter in staat is om fysiek en psychisch te werken. Echter werd ook aangegeven dat dit een negatieve uitwerking kan hebben. Door zelfreflectie kan men zich meer bewust zijn van de gezondheid of psychische werkeisen. Indien wordt gekeken naar het model met betrekking tot werkvermogen van Ilmarinen et al. (2005), wordt werkvermogen beschreven als een huis met vier verdiepingen. De gezondheid wordt in dit model gezien als het fundament.

Bewustwording van de psychische werkeisen valt onder de derde verdieping, volgens het model.

Zelfreflectie kan dus een negatieve invloed hebben op het werkvermogen. Op basis hiervan kan HP 1 (op werkvermogen bezien) niet worden bevestigd.

Employability

Bij vier respondenten (het merendeel) is een stijging in employability te zien en bij één respondent een afname. Uit de interviews blijkt dat drie respondenten een toename ervaren en twee respondenten geen afname alsook geen toename ervaren. Men zegt hierover in het interview dat de stijging voor hem niet aan het loopbaantraject ligt. De andere respondenten geven aan dat zij wel een positieve invloed ervaren betreffende employability, vanwege het loopbaantraject en zelfreflectie. Men geeft hierbij bijvoorbeeld aan dat men nu meer inzicht heeft in de eigen kwaliteiten, meer zelfvertrouwen en zich daarom nu beter kan presenteren. De interviews zijn in dit kwalitatieve onderzoek leidend. Op basis hiervan kan HP 1 dus worden bevestigd, dat er sprake is van een positieve invloed tussen zelfreflectie en duurzame inzetbaarheid (op employability bezien). Hierbij wordt echter de kanttekening geplaatst dat deze invloed niet per definitie positief is, zoals bij drie personen het geval is, maar kan ook neutraal zijn, zoals bij twee personen het geval is.

Conclusie en discussie hypothese 1

In de interviews gaven de respondenten aan dat er in het algemeen een positieve invloed is tussen zelfreflectie en duurzame inzetbaarheid. Zo gaven zij aan dat zij nu op tijd grenzen kunnen aangeven, waardoor er meer rust ontstaat en meer plezier in het werk, daarnaast stelt men andere prioriteiten. Door het aangeven van de grenzen en op tijd hulp te vragen, kan volgens de respondenten uitval worden voorkomen. Echter kan op basis van het bovenstaande HP 1: 'zelfreflectie heeft een positieve invloed op duurzame inzetbaarheid', niet worden bevestigd. Gebleken is wel dat zelfreflectie een positieve invloed heeft op de vitaliteit en employability. Voor werkvermogen kan de hypothese niet worden bevestigd, want de invloed van zelfreflectie kan hierbij negatief zijn. De onderzoeken van Watts (1996) en Nabi (2000), welke laten zien dat zelfreflectie een belangrijke component is bij de ontwikkeling van de carrière en inzetbaarheid van medewerkers, worden hierdoor niet ondersteund. Watts (1996) stelt in zijn literatuuronderzoek dat de loopbaan van tegenwoordig een proces is en dat (permanent) leren hierbij een centrale rol speelt. Zelfreflectie helpt individuen om hun doelen en ambities duidelijk te krijgen, waarin zij zelf aan het roer staan van hun loopbaan en zelf hun carrière kunnen bepalen.

Door loopbaancoaching en zelfreflectie ontstaat er meer zelfbewustzijn, zijn mensen zich beter bewust van hun kansen, worden besluitvormingsvaardigheden ontwikkeld en leert men beter om overgangen binnen de carrière te bewerkstelligen. Carrièreontwikkeling wordt in het onderzoek van Watts (1996) als onderdeel van duurzame inzetbaarheid bekeken. De link tussen zelfreflectie en duurzame inzetbaarheid wordt hier dus niet alleen tussen deze variabelen gelegd, maar loopbaancoaching en carrièreontwikkeling spelen ook een rol in de resultaten van Watts (1996). De auteur concentreert zich daarnaast in zijn artikel niet op hypothesen en het toetsen daarvan, maar deed een literatuurstudie. Deze onderzoeksopzet is dus ook anders, vergeleken met dit onderzoek. Dit onderzoek is een explorerend onderzoek. Bovenstaande kan een rol spelen in de verschillen tussen de resultaten van dit onderzoek en die van Watts (1996).

Nabi (2000) benoemt in zijn onderzoek dat men door loopbaanmanagement en zelfreflectie meer bewustzijn creëert met betrekking tot sterke en zwakke kanten, dat men realistische carrièredoelen stelt en carrièrestrategieën implementeert die eraan bijdragen dat deze doelen worden behaald. Door het gebruik van carrièreverbeterende strategieën kunnen positieve carrièreresultaten worden verkregen. In het onderzoek van Nabi wordt niet direct de link tussen zelfreflectie en duurzame inzetbaarheid gelegd, in dit onderzoek is deze link wel verkend. Loopbaanmanagement, carrièredoelen en carrière(verbeterende) strategieën spelen ook een rol in de resultaten van Nabi. In het onderzoek van Nabi worden carrière(verbeterende) strategieën als de uitkomstvariabele gezien, wat geoperationaliseerd wordt door expertise ontwikkeling, zelfbewustzijn en netwerken en in dit onderzoek is de uitkomstvariabele duurzame inzetbaarheid gemeten volgens de elementen die samen duurzame inzetbaarheid vormen (van Vuuren et al., 2011): vitaliteit, werkvermogen en employability. Het onderzoek van Nabi is kwantitatief van aard en gedaan onder 288 respondenten. Zowel de aard van het onderzoek verschilt, alsook de variabelen. Gelijke resultaten konden dus eigenlijk niet verwacht worden. Dit kan een rol spelen in de verschillen tussen de resultaten van dit onderzoek en het onderzoek van Nabi. Ook is in dit onderzoek het effect dat zelfreflectie op duurzame inzetbaarheid heeft, gemeten over een tijdsbestek van vijf maanden. Het zou kunnen dat deze periode te kort was om de verandering in zelfreflectie vast te stellen en om te kunnen spreken van een invloed op de duurzame inzetbaarheid. Onder de respondenten was er daarnaast nog sprake van ziekte en een verslechterde lichamelijke situatie. Dit kan ook invloed hebben gehad op de resultaten. Men geeft namelijk aan in de interviews dat bepaalde antwoorden te wijten zijn aan ziekte of huidige lichamelijke situatie. In dit onderzoek zijn dus ook respondenten onderzocht waar ziekte een rol speelde. Echter heeft dit voor het onderzoek wel een meerwaarde. Het Healthy Worker Effect houdt in dat men bij de selectie van respondenten voor een onderzoek, de keuze voornamelijk laat vallen op 'gezonde' werknemers (Shah, 2009). Dit kan een 'selection bias' tot gevolg hebben, wat een vertekend beeld kan geven van de werkelijkheid. In deze studie is in eerste instantie op verzoek van de organisatie ook de keuze gemaakt om de zieke werknemers niet te benaderen. Echter is er bij twee respondenten ziekte opgetreden gedurende het onderzoek, waardoor er ook medewerkers zijn onderzocht waar ziekte een rol speelt. Dit betekent dat de 'selection bias' vanuit het Healthy Worker Effect in dit onderzoek geen rol heeft gespeeld.

5.1.2 Hypothese 2

Hypothese 2: Zelfreflectie heeft een positieve invloed op groei mindset.

Op grond van het onderzoek van Travers et al. (2015), werd er een positieve invloed verwacht van zelfreflectie op groei mindset, omdat uit hun resultaten blijkt dat men door zelfreflectie meer inzicht krijgt in de eigen gedachten en gewoonten en hierdoor werden groei mindsets ontwikkeld. Daarnaast wordt men volgens de ZDT (Deci & Ryan, 2008; Van den Broeck et al., 2016) gestimuleerd tot een groei mindset, indien de organisatie een stimulerende omgeving schept met betrekking tot zelfreflectie en persoonlijke ontwikkeling. In deze studie werd er daarom ook een verband verwacht tussen zelfreflectie en een groei mindset, zoals verwoord is in bovenstaande hypothese.

Conclusie en discussie hypothese 2

Uit de vragenlijst blijkt dat één respondent op basis van de vragenlijst vooruit is gegaan wat betreft zelfreflectie. De zelfreflectie is bij vier respondenten (het merendeel) afgenomen. Wat betreft mindset is te zien dat drie respondenten meer richting een groeiende mindset zijn gegaan, vergeleken met de tijd vóór de interventie van loopbaancoaching. Het merendeel is dus richting een groeiende mindset gegaan. Verder blijkt bij één respondent een lichte afname (van één punt), richting statische mindset en bij één andere respondent is de mindset gelijk gebleven. Uit de interviews blijkt dat men door het loopbaantraject meer is gaan reflecteren en daardoor meer richting een groeiende mindset is gegaan. In de interviews werd aangegeven dat de begeleiding in het loopbaantraject gericht was op zelfreflectie en door de stimulerende omgeving die een organisatie kan scheppen met betrekking tot zelfreflectie en persoonlijke ontwikkeling, zullen medewerkers volgens de ZDT (Deci & Ryan, 2008; Van den Broeck et al., 2016) worden gestimuleerd tot een groei mindset, waarbij ontwikkeling centraal staat. De respondenten die aangaven dat zij momenteel minder reflecteren, geven aan dat dit met de huidige omstandigheden te maken heeft. Zo gaf men aan wel meer te zijn gaan reflecteren, gedurende het loopbaantraject, maar dat dit momenteel minder is, door ziekte en privésituatie. In de interviews geeft men wat betreft mindset aan dat men nu meer de uitdaging wilt aangaan en meer open staat voor ontwikkeling. Opvallend aan de resultaten is dat zelfreflectie bij het merendeel is afgenomen volgens de vragenlijst, maar volgens de interviews is toegenomen en dat het merendeel van de respondenten op basis van de vragenlijst, alsook de interviews meer richting een groeiende mindset zijn ontwikkeld. Is er dan sprake van een positieve invloed van zelfreflectie op groei mindset? Volgens Nisbett en Wilson (1977) zijn mensen niet in staat om direct hun cognitieve processen te observeren en zullen ze daarom soms niet nauwkeurig daarover kunnen rapporteren. Door het stimuleren van zelfreflectie, kan men meer zijn gaan reflecteren en ook anders zijn gaan aankijken tegen de scoring die men zichzelf toekent. Men kan hier bijvoorbeeld zelfkritischer in zijn geworden. Toen er werd doorgevraagd in het interview, bleek zelfreflectie namelijk wel te zijn toegenomen. Dat zelfreflectie een positieve link heeft met een groeiende mindset komt terug in het volgende citaat uit de interviews: “Door het aansturen van de loopbaancoach, ben ik zelfbewuster gaan denken, wat invloed heeft gehad op mijn mindset” (F 5.22).

Verder gaven de respondenten aan dat zelfreflectie bijdraagt aan hun groei mindset, in het kader van dat het hen motiveert en dat het ze bewust maakt van hun kwaliteiten. Op basis hiervan kan gesteld worden dat er sprake is van een positieve invloed tussen zelfreflectie en mindset. Door zelfreflectie wordt men zelfbewuster, daardoor krijgt men een beter beeld van wat bijvoorbeeld de kwaliteiten zijn, voelt men zich zelfverzekerder en denkt men meer na over zijn gedrag, wat invloed heeft op de groeiende mindset, een niet vaststaand en ontwikkelbaar zelfbeeld. Op basis hiervan kan gesteld worden dat HP 2: 'zelfreflectie heeft een positieve invloed op groei mindset' kan worden bevestigd. Dit sluit aan bij het onderzoek van Travers et al. (2015). Uit hun onderzoek met behulp van kwalitatieve vragenlijsten en zes maanden durende dagboekstudie, blijkt er een link te bestaan tussen zelfreflectie en een groei mindset. Door zelfreflectie krijgt men volgens Travers en collega's meer inzicht in de eigen gedachten en gewoonten en door deze reflectie werden de respondenten gestimuleerd om doelen voor zichzelf op te stellen, gebaseerd op groei en vooruitgang ('growth goal setting'). Zo werden uiteindelijk groei mindsets ontwikkeld. De resultaten van dit onderzoek komen overeen met de conclusie van Travers et al. (2015). Hiermee wordt de redenering bevestigd dat men door te reflecteren op zichzelf ook de groei mindset positief stimuleert.

5.1.3 Hypothese 3

Hypothese 3: Groei mindset heeft een positieve invloed op duurzame inzetbaarheid.

In deze studie werd er een verband verwacht tussen groei mindset en duurzame inzetbaarheid, zoals verwoord is in bovenstaande hypothese.

Conclusie en discussie hypothese 3

In deze studie werd een verband verwacht tussen groei mindset en duurzame inzetbaarheid. Wat betreft mindset is te zien dat drie respondenten meer richting een groeiende mindset zijn gegaan, vergeleken met de tijd vóór de interventie van loopbaancoaching. Het merendeel is dus richting een groeiende mindset gegaan. Verder blijkt bij één respondent een lichte afname, richting statische mindset en bij één andere respondent is de mindset gelijk gebleven. Wat betreft vitaliteit blijkt dat er bij drie respondenten (het merendeel) sprake is van een toename en bij twee van een afname van vitaliteit. Het werkvermogen is op basis van de vragenlijst bij één respondent licht toegenomen. Bij vier van de vijf respondenten (het merendeel) is dit afgenomen. Wat betreft employability is bij vier respondenten (het merendeel) een stijging te zien en bij één respondent een afname. Er is dus vanuit de vragenlijst geen ondersteuning gevonden voor een positief verband tussen groei mindset en duurzame inzetbaarheid. Vanuit de interviews gaven vier respondenten (het merendeel) wel aan dat een groeiende mindset een positieve invloed heeft op duurzame inzetbaarheid. Één respondent gaf aan dat er sprake was van een onveranderde mindset. De antwoorden van de vier respondenten die een positieve invloed zagen tussen mindset en duurzame inzetbaarheid had echter betrekking op enkel vitaliteit. Zo gaf men aan door een groeigerichte opstelling, meer zin te hebben in het werk en dat men zo inzetbaar kan blijven (F 2.16). Door dit uit te stralen, kreeg men een positieve reactie terug van collega's, wat dan weer goed is voor de vitaliteit (F 5.23).

Dit kan gelinkt worden aan levendigheid en positieve energie (Ryan & Frederick, 1997). De positieve link tussen groei mindset en vitaliteit kan dus wel gelegd worden. Maar voor de link tussen groei mindset en employability en werkvermogen is geen ondersteuning gevonden vanuit dit onderzoek. Dit onderzoek sluit daardoor niet aan bij het onderzoek van McArdle et al. (2007), welke in hun onderzoek een significant verband vonden tussen een 'boundaryless mindset' en duurzame inzetbaarheid. De onderzoeksopzet van het onderzoek van McArdle et al. (2007) is kwantitatief van aard, terwijl dit onderzoek voornamelijk kwalitatief van aard is, met slechts een ondersteunende kwantitatieve component. In het onderzoek van McArdle et al. (2007) is de invloed van onder andere de variabele 'aanpassingsvermogen' gemeten op 'employability'. De variabele aanpassingsvermogen is geoperationaliseerd door de variabelen: 'proactieve persoonlijkheid' en 'grenzenloze mindset'. De grenzenloze mindset is gemeten aan de hand van de theorie van Briscoe, et al. (2006) en omvat stellingen als: "Ik zoek werkopdrachten die mij toestaan om iets nieuws te leren". In dit onderzoek is de groei mindset gemeten aan de hand van de theorie van Dweck (2006). De theorie waar de 'grenzenloze mindset' op is gebaseerd heeft voornamelijk betrekking op werk en organisaties. De theorie aan de hand waarvan de groei mindset is gemeten in dit onderzoek, heeft meer betrekking op hoe men aankijkt tegen intelligentie en het leren van nieuwe dingen. Daarnaast kan dit verschil in resultaat te maken hebben met het feit dat in het onderzoek van McArdle et al. (2007) duurzame inzetbaarheid niet volgens de drie elementen is gemeten, die volgens Van Vuuren et al. (2011) samen duurzame inzetbaarheid vormen: vitaliteit, werkvermogen en employability. Maar duurzame inzetbaarheid is toen enkel als 'employability' gemeten, wat geoperationaliseerd werd als aanpassingsvermogen, carrière identiteit, menselijk en sociaal kapitaal. Het onderzoek van McArdle et al. (2007) is kwantitatief van aard en longitudinaal (zes maanden). Het is verdeeld over een tweetal studies. In de eerste studie hebben zij 416 respondenten onderzocht, in de tweede 126 respondenten. Deze respondenten waren voor een groot deel werkloos. Dat was in dit onderzoek niet het geval. De onderzochte respondenten waren allen werkzaam. Er is dus niet vanuit hetzelfde beginpunt gemeten. In hoeverre werkloosheid invloed heeft op de mindset, zal vervolgonderzoek kunnen uitwijzen.

5.1.4 Hypothese 4

Hypothese 4: Loopbaancoaching draagt bij aan zelfreflectie.

Uit onderzoek van Bernaud et al. (2006) blijkt dat loopbaancoaching een positief effect heeft op zelfreflectie. Zij stellen dat men door loopbaancoaching meer te weten komt over de eigen sterke competenties en men zichzelf beter leert kennen. Volgens Vianen en Tijs (2014) laten loopbaancoaches medewerkers reflecteren op hun huidige baan, functioneren en toekomstwensen (Vianen & Tijs, 2014). Bovenstaande hypothese kon daarom worden geformuleerd.

Conclusie en discussie hypothese 4

Uit de vragenlijst blijkt dat één respondent op basis van de vragenlijst vooruit is gegaan wat betreft zelfreflectie. De zelfreflectie is bij vier respondenten (het merendeel) afgenomen. Uit de interviews blijkt echter dat alle respondenten door het loopbaantraject meer zijn gaan reflecteren. Deze tegenstrijdigheid kan te maken hebben met het feit dat zijn mensen niet in staat zijn om direct hun cognitieve processen te observeren en er daarom soms niet nauwkeurig over kunnen rapporteren (Nisbett & Wilson, 1977). Hierbij kan men door het stimuleren van zelfreflectie, meer zijn gaan reflecteren en anders zijn gaan aankijken tegen de scoring die men zichzelf toekent. In de interviews geeft men duidelijk aan meer te zijn gaan reflecteren door het loopbaantraject en kan men dit ook onderbouwen. Zo werd ook aangegeven dat de begeleiding in het loopbaantraject gericht was op zelfreflectie in het algemeen, maar ook op reflectie met betrekking tot huidige baan, functioneren en toekomstwensen. HP 4: 'loopbaancoaching draagt bij aan zelfreflectie', kan daarom worden bevestigd en sluit daarom aan bij het onderzoek van Bernaud et al. (2006) en Vianen en Tijs (2014). Het onderzoek van Bernaud et al. (2006) is een longitudinaal onderzoek (zes maanden) en vergelijkt respondenten die te maken hebben gehad met loopbaancoaching (experimentele groep, 158 respondenten), met een controlegroep (80 respondenten). In het onderzoek van Bernaud en collega's is er ook sprake van een combinatie van zowel kwantitatief alsook kwalitatief onderzoek. Uit hun onderzoek blijkt dat hoe sterker de intensiteit van de loopbaancoaching, des te sterker zelfanalyse (zelfreflectie) wordt ontwikkeld. Dit bevestigt dus de redenering dat loopbaancoaching een positieve invloed heeft op zelfreflectie. Echter kan het soort loopbaancoaching (en de intensiteit) die de respondenten hebben ontvangen verschillen. Het betreft hier het beginpunt van waaruit het effect gemeten wordt. De ene organisatie kan loopbaancoaching net wat anders vormgeven dan de andere organisatie. Onderzoek bij andere organisaties zal een duidelijker beeld moeten opleveren of en in hoeverre dit effect aan het soort loopbaancoaching ligt. Hier wordt verder op ingegaan bij 'aanbevelingen voor vervolgonderzoek'.

Vianen en Tijs (2014) beschrijven in hun artikel dat loopbaancoaches medewerkers laten reflecteren op hun huidige baan, functioneren en toekomstwensen (Vianen & Tijs, 2014). Ook dit komt overeen met de redenering dat loopbaancoaching een positieve invloed heeft op zelfreflectie. Voornamelijk in het stuk reflectie op het functioneren is een link te zien tussen loopbaancoaching en zelfreflectie.

Vianen en Tijs beschrijven dat loopbaancoaches in deze reflectie het accent leggen op de dialoog met de cliënt, waarbij zij aandacht besteden aan hun ervaringen en de belevingswereld (Vianen & Tijs, 2014).

5.1.5 Totaal conclusie

Op basis van dit onderzoek is er dus geen ondersteuning gevonden voor een (totale) indirecte positieve invloed van loopbaancoaching op duurzame inzetbaarheid. Uit de resultaten bleek dat loopbaancoaching positief bijdraagt aan zelfreflectie, maar dat er geen sprake is van een positieve invloed tussen zelfreflectie en duurzame inzetbaarheid. Gebleken is wel dat zelfreflectie een positieve invloed heeft op de vitaliteit en employability. Voor werkvermogen kan de hypothese echter niet worden bevestigd, omdat de invloed tussen zelfreflectie en werkvermogen ook negatief kan zijn. Wel is gebleken dat zelfreflectie een positieve invloed heeft op groei mindset. De positieve invloed tussen groei mindset en duurzame inzetbaarheid kan echter niet worden ondersteund op basis van de resultaten. Gebleken is wel dat groei mindset een positieve invloed heeft op de vitaliteit. Voor een positieve invloed tussen groei mindset en werkvermogen en employability is geen ondersteuning gevonden in dit onderzoek.

5.1.6 Overige conclusies interviews

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de kwaliteit van de loopbaancoaching erg belangrijk is. Hierbij is maatwerk van belang. Uit dit onderzoek blijkt dat de kwaliteit van de gesprekken met de loopbaancoach en het doorvragen, gericht op het stimuleren van zelfreflectie hierbij veel invloed hebben op het effect van loopbaancoaching. Ook blijkt dat men door de stimulering van de zelfreflectie vanuit de loopbaancoaching, meer is gaan nadenken over zijn gevoel, men kan dit nu beter benoemen en men voelt zich nu beter in staat om meer rust te hebben bij het nemen van beslissingen. Sommige respondenten benoemden ook het hebben van een sparringpartner als een sterk en belangrijk punt van loopbaancoaching. Verder komt uit dit onderzoek naar voren dat de leidinggevende en collega's een belangrijke rol kunnen spelen in het stimuleren van zelfreflectie. Zo heeft men collega's op de hoogte gesteld van het traject en het belang aangegeven. Naar aanleiding daarvan heeft men medewerking en ondersteuning ervaren vanuit collega's. Ook speelt de leidinggevende een belangrijke rol, in het bieden van ondersteuning in het loopbaantraject.

5.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

5.2.1 Beperkingen eigen onderzoek

Het kwalitatieve onderzoeksdesign is een belangrijke stap geweest om meer kennis te vergaren met betrekking tot de samenhang tussen de variabelen loopbaancoaching, zelfreflectie, mindset en duurzame inzetbaarheid. Hebben deze variabelen invloed op elkaar en op welke wijze? En wat zijn belangrijke factoren in dit proces? Door met name het explorerende en tevens ook deels verklarende karakter van dit onderzoek zijn deze verbanden in kaart gebracht. Aan soortgelijk onderzoek is nog niet veel aandacht besteed, er was dus sprake van weinig voorkennis. Deze verbanden konden in dit onderzoek in kaart worden gebracht in hun complexe context, dankzij een kwalitatief onderzoeksdesign. Door diepte-interviews kon er worden doorgevraagd op bepaalde elementen die van belang zijn in die specifieke context, om zo een duidelijk beeld te verkrijgen van het fenomeen. Ook is er in dit onderzoek sprake van complexe begrippen, waar men vaak niet bekend mee is. Door te kiezen voor interviews kan dit worden vereenvoudigd en goed worden uitgelegd, ook tussendoor indien nodig en kan de respondent vragen stellen bij onduidelijkheden. Daarnaast betreft het hier vertrouwelijke informatie. De reden waarom men loopbaancoaching ontvangt kan soms heel persoonlijk zijn. Men zal hier dan ook niet altijd open over zijn. Een interview is echter een persoonlijke benadering, waarin vertrouwen kan ontstaan vanuit een respondent naar de onderzoeker. In de interviews is de vertrouwelijkheid van dit onderzoek dan ook meermaals benadrukt.

Dit onderzoek kent echter wel een aantal beperkingen. Zo is dit onderzoek uitgevoerd door maar één onderzoeker, die tevens ook de interviews heeft beoordeeld. Ook speelt de onderzoeksvaardigheid van de onderzoeker een belangrijke rol in kwalitatief onderzoek. De vaardigheden om bijvoorbeeld op het juiste moment door te vragen en om zo min mogelijk te interpreteren tijdens het interview zijn hier van belang. Het onderzoek is gedaan bij één organisatie. De ene organisatie kan net wat anders vormgeven aan loopbaancoaching dan de andere organisatie. De vraag is hoe het bij een andere organisatie zit met de invloed tussen de variabelen en belangrijke factoren in dit proces. Het aantal en de specifieke respondenten (N=5) kan daarnaast ook de resultaten hebben beïnvloed. De dataverzameling niet gericht op de hoeveelheid data, zoals bij kwantitatief onderzoek wel het geval is. Door de geringe onderzoeksgroep zijn de resultaten niet generaliseerbaar (Saunders et al., 2012). Daarnaast zitten er twee respondenten tussen, waarbij momenteel een ziekte, of verslechterde lichamelijke situatie een rol speelt. Dit kan invloed hebben gehad op de representativiteit van de geïnterviewden. Dit is zoveel mogelijk getracht om tegen te houden, door bij de selectie van de respondenten de medewerkers die een loopbaantraject hebben doorlopen vanwege ziekte/re-integratie, eruit te filteren. Echter is bij de betreffende twee respondenten de ziekte/verslechterde lichamelijke situatie gedurende het onderzoek opgetreden.

In dit onderzoek was er weinig bereidheid tot medewerking. De onderzoeker heeft dit probleem besproken met de organisatie en de optie ingebracht om het onderzoek meer bekendheid te geven. Indien medewerkers al afweten van het onderzoek zijn zij wellicht sneller bereid om mee te doen. Medewerkers werden daarom via intranet op de hoogte gebracht van het onderzoek. Ook is de doelgroep uitgebreid, van eerst medewerkers die gestart waren in mei en juni 2016 met een loopbaantraject, naar medewerkers gestart vanaf januari t/m juni 2016. En de doelgroep is persoonlijk benaderd met het verzoek om mee te werken aan het onderzoek door de loopbaancoaches (de instroom van mei en juni), of via e-mail door het hoofd HRM. Achteraf gezien zou het kunnen dat het thema wellicht te beladen is geweest voor sommige personen en dat dit een rol heeft gespeeld in de keuze om niet deel te nemen aan het onderzoek. Ook kan achteraf de kritische vraag worden gesteld of intranet wel het juiste kanaal was om de medewerkers te laten weten dat er een onderzoek loopt. Misschien was het hierbij beter om te kiezen voor een persoonlijke benadering, een brief naar alle mogelijke respondenten vanuit de onderzoeker bijvoorbeeld, zonder tussenkomst van de loopbaancoaches of hoofd HRM.

5.2.2 Suggesties voor verder onderzoek

Voor toekomstig onderzoek is het raadzaam om op basis van dit onderzoek, kwantitatieve data te verzamelen onder grote groepen respondenten zodat de resultaten beter generaliseerbaar worden, wat bij kwalitatief onderzoek met een kleine onderzoeksgroep niet zo is (Saunders et al., 2012). Uit onderzoek van Malina et al. (2011) blijkt ook dat een mix van kwalitatief en kwantitatief onderzoek een onderzoeksuitkomst sterker maakt dan beide methoden afzonderlijk. Uit dit onderzoek blijkt dat de kwaliteit van de loopbaancoaching erg belangrijk is. Ook is verkend wat belangrijke factoren zijn voor de kwaliteit van loopbaancoaching. Middels een kwantitatief onderzoek kan in de toekomst het effect van de kwaliteit van loopbaancoaching worden onderzocht op basis van deze factoren, zodat dit kan leiden tot een uiteindelijke verbetering van de kwaliteit van loopbaancoaching. Daarnaast wordt aanbevolen om dit onderzoek, zowel kwalitatief alsook kwantitatief, te herhalen in meerdere organisaties. Ook hier kunnen de hypothesen getest worden en wellicht zijn daar nog andere factoren te ontdekken die het effect en de kwaliteit van loopbaancoaching mede bepalen. Het soort loopbaancoaching kan namelijk verschillen. De invloed van duur en intensiteit op de kwaliteit van loopbaancoaching zijn ook factoren die nader onderzocht kunnen worden. Daarnaast zal toekomstig onderzoek moeten uitwijzen in hoeverre werkloosheid invloed heeft op de mindset. Zo kan worden onderzocht in hoeverre werkloosheid een rol speelt binnen de invloed van mindset op duurzame inzetbaarheid. Bij dit onderzoek is verder geen gebruik gemaakt van een controlegroep. Dit zou echter wel voordelen hebben. Er is dan een experimentele groep, die de interventie (loopbaancoaching) ondergaat en bij de controlegroep is er geen sprake van een interventie. Zo kan vergeleken worden in welke mate de interventie invloed heeft op de variabelen, vergeleken met de controlegroep (Saunders et al., 2012). In dit onderzoek is geëxploreerd of er sprake is van een positief verband. In vervolgonderzoek kan dan worden bekeken hoe sterk dit verband is tussen de variabelen, vergeleken met de controlegroep.

Wat verder van belang is, is dat er bij vervolgonderzoek een andere, persoonlijker wijze wordt gekozen om de doelgroep op de hoogte te stellen van het onderzoek. Intranet was in dezen minder succesvol dan van tevoren gedacht.

5.3 Aanbevelingen voor de praktijk

Zelfreflectie

Uit dit onderzoek blijkt dat men in het begin van het loopbaantraject actiever bezig was met zelfreflectie en dat dit naar verloop van tijd weer terugzakt. Gezien het belang van zelfreflectie zal dit daarom beter gestimuleerd moeten worden. Zodat dit ook na het loopbaantraject behouden blijft. Mede vanuit de ZDT van Deci en Ryan (2008) en Van den Broeck en collega's (2016), waarbij zij uitgaan van de natuurlijke neiging tot ontwikkeling en sociaal-contextuele factoren die de persoonlijke ontwikkeling juist stimuleren of afremmen. Maar wat heeft men in dit proces nodig? Het herkennen van signalen is hierin een belangrijk punt. Dit dient dan ook een belangrijke pijler te zijn van de loopbaancoaching, zodat men op tijd hulpbronnen kan inschakelen indien er problemen ontstaan. Ook is het aanbevelenswaardig om de leidinggevende te betrekken in het proces van loopbaancoaching, om ook vanuit deze hoek ondersteuning te ontvangen. De leidinggevende staat dichtbij de werknemers. Het is daarom aan te bevelen om leidinggevend te trainen omtrent de begeleiding in zelfreflectie. In deze training dient de betekenis en de waarde van zelfreflectie aan bod te komen. Daarnaast dient de rol van de leidinggevende in het proces van het vergroten van zelfreflectie te worden behandeld, zodat zij weten dat een leidinggevende een actieve rol kan innemen en op welke wijze zij medewerkers kunnen ondersteunen in dit proces.

Mindset

Mindset is tijdens het loopbaantraject onderbelicht gebleven, gaf één respondent expliciet aan: "Mindset is onderbelicht gebleven gedurende het traject. Als je zelf gecoacht wordt, weet je niet wat er allemaal mogelijk is. De ander heeft dan meer de regie. Nu ik dit hoor denk ik dat dit helemaal niet aan de orde is geweest en denk ik dat dit een gemiste kans is." Vanuit het oogpunt van de ZDT (Deci & Ryan, 2008; Van den Broeck et al., 2016), wordt aanbevolen om in het loopbaantraject extra aandacht te besteden aan de mindset van medewerkers. De mindset heeft namelijk invloed op hoe men omgaat met uitdagingen, tegenslag, leersituaties en hoe gemotiveerd zij zijn en blijven (Dweck, 2006). Mindset vormt daarom een belangrijke factor in het ontwikkelproces vanuit de loopbaancoaching. Met deze extra aandacht wordt concreet bedoeld dat loopbaancoaches verder op mindset in kunnen gaan in de gesprekken die zij voeren. Door bijvoorbeeld extra aandacht te besteden aan leersituaties, of tegenslagen en medewerkers hier bewust van te maken dat dit een groei- en ontwikkelproces kan zijn, kan er een bijdrage worden geleverd aan een groeiende mindset.

Literatuur

- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. B. (2013). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development*, 40, 245–267.
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. & Teunissen J. (2006). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25 (24), 3186 - 3191.
- Broeck, A. van den, Ferris, D.L., Chang, C.H., Rosen, C.C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42, 1195 - 1229.
- Brouwer, S., De Lange, A., Van der Mei, S., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültman, U., Van der Heijden, B., & Van der Klink, J. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Bernaudo J.P., Gaudron, J.P. & Lemoine, C. (2006). Effects of Career Counseling on French Adults: An Experimental Study. *National Career Development Association*, 54, 242-254.
- Bird, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: a new perspective on boundaryless careers. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 325-344.
- Bom, W., Derks, T. & Wijngaarden, C. van (1999). *Werken aan loopbaancompetenties. Een integrale benadering*. 's-Hertogenbosch: Cinop.
- Boom, J.M. & Metselaar, E.E. (2001). Determinanten van employability. *Gedrag en Organisatie*, 14, 21-33.
- Bors, G. & Stevens, L. (2010). *De gemotiveerde leerling*. Antwerpen: Garant-Uitgevers N.V.
- Boudreaux, M.A. (2001). *Career Development: What is its Role in Human Resource Development? In O.A. Aliaga, Academy of HRD 2001 conference Proceedings* (p. 805-812). Bowling Green: Bowling Green State University.
- Burke, R.J. (1995). Career development in a professional services firm. On-the-job experiences and continuous learning. *Journal of Management Development*, 14 (1), 25.
- De Vries, S., Gründemann, R. & Van Vuuren, T. (2001). Employability policy in Dutch Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1193-1202.
- De Lange, A., Ybema J.F. & Schalk, R. (2011). Theorie en praktijk van pensionering en langer doorwerken. *Gedrag en Organisatie*, 24 (4), 323-337.

- Deci, L., Ryan, M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 49 (3), 182–185.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E. (2007). 'Theory building from cases: Opportunities and challenges', *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Grant, A.M., Franklin, J. & Langford, P. (2002). Self-reflection and insight. *Social behavior and personality*, 30 (8), 821-836.
- Hall, D.T. & Mirvis, P.H. (1995). *Careers as Lifelong Learning*. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ilggen, D.R. & Pulakos, E.D. (1999). *Introduction. Employees Performance in Today's Organizations*. In D.R. Ilggen, E.D. Pulakos (Eds.), *The Changing Nature of Performance. Implications for Staffing, Motivation and Development*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K. & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series*, 1280, 3-7.
- Kanning, U. P., & Kuhne, S. (2006). Social desirability in a multimodal personnel selection test battery. *European Journal of Organizational Psychology* 15 (3), 241-261.
- Kidd, J., Jackson, C. & Hirsch, W. (2003). The outcomes of effective career discussion at work. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 119-133.
- Klink, J.J.L. van der, Burdorf A., Schaufeli W.B., Wilt G.J. van der, Zijlstra F.R.H., Brouwer S. & Bultmann, U. (2010), '*Duurzaam inzetbaar: Werk als waarde*' ['Sustainable labour participation: work as value'], Research report commissioned by ZonMW, Netherlands.
- Kuijpers, M.A.C.T. (2003). *Loopbaanontwikkeling: Onderzoek naar 'competenties'*. Enschede: Twente University Press.
- Lane, C. M. (2011). *A company of one: Insecurity, independence and the new world of white-collar employment*. Ithaca: ILR Press.
- Lazeron, N. & Van Dinteren, R. (2010). *Brein @work. Breinkennis voor organisaties*. Houten: Springer.
- Malina, M.A., Nørreklit, H.S.O. & Selto F.H. (2011), "Lessons learned: advantages and disadvantages of mixed method research", *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8 (1), 59 – 71.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 247–264.

- Meijers, F. (1995). *Arbeidsidentiteit. Studie- en beroepskeuze in de postindustriële samenleving*. Alphen aan de Rijn: Samsom H.D.
- Murphy, S.E. (2001). The Role of Mentoring Support and Self-Management strategies on Reported Career Outcomes. *Journal of Career Development*, 27 (4), 229-246.
- Murphy, M. C. & Dweck, C.S. (2016). Mindsets shape consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology* 26 (1), 127–135.
- Nabi, G.R. (2000). Motivational attributes and organizational experiences as predictors of career-enhancing strategies. *Career Development International* 5 (2), 91-98.
- Paffen, M.J.A. (1999). Loopbaanmanagement. *HRM in de praktijk*, 20, 2-27.
- Rosse, J. G., Stecher, M. D., Miller, J. L., & Levin, R. A. (1998). The impact of response distortion on preemployment personality testing and hiring decisions. *Journal of applied Psychology*, 83, 634-644.
- Ryan, R.M. & Frederick, C. (1997). On Energy, Personality, and Health: Subjective Vitality as a Dynamic Reflection of Well-Being. *Journal of Personality*, 65, 529-565.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Methoden en technieken van onderzoek*. (6e druk). p. 175, 384. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrechtse Bevlogenheidschaal. Voorlopige Handleiding* [The Utrecht Work Engagement Scale. Manual]. Utrecht: Department of Social & Organizational Psychology.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2007). *Burnout en bevlogenheid*. In: Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid*, p. 341-358. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Semeijn, J. H. (2016). *Loopbanen op weg naar duurzaamheid; over paden, hobbels en gidsen*. Oratie. Heerlen: Open Universiteit.
- Shah, D. (2009). Healthy worker effect phenomenon. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 13 (2), 77–79.
- Sociaal Economische Raad (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Mackenzie Davey, K. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), 731-748.
- Travers, C.J., Morisano, D. & Locke, E.A. (2015). Self-reflection, growth goals, and academic outcomes: A qualitative study. *British Journal of Educational Psychology*, 85, 224–241.

Thijssen, J. (2004). Competentie-ontwikkeling, employability en lifelong learning. *Tijdschrift voor HRM*, 7 (1), 7-23.

Thijssen, J., Heijden, B. van der, & Rocco, T. (2008). Toward the employability link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7 (2), 165-183.

Vuuren, T. van, Caniëls, M. & Semeijn, J.H. (2011), 'Een leven lang leren en duurzame inzetbaarheid' ['Life long learning and sustainable labour participation'], *Gedrag & Organisatie*, 24 (4), 358.

Verboon, F.C., Feyter, M.D., & Smulders, P.G.W. (1999). *Arbeid en zorg, inzetbaarheid en beloning: het werknemersperspectief*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Vianen, A.E.M. & Tijs, M. S., (2014). Onvoorspelbare loopbanen: verantwoordelijkheid van werknemers én werkgevers. *Tijdschrift voor HRM*, 12.

Watts, A.G. (1996). Toward a Policy for Lifelong Career Development: A Transatlantic Perspective. *The Career Development Quarterly*, 45, 41-53.

Yin, R.K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods* (4^e editie). Thousand Oaks, CA: Sage

Websites:

CBS, 2013

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2010/19/meer-ouderen-aan-het-werk>

Geraadpleegd op 19-5-2016

Radar. (2016). *Team loopbaanontwikkeling*.

Geraadpleegd op 10-06-2016, van

www.radar.org

Bijlage I: Vragenlijst kwalitatief onderzoek

Onderstaande vragenlijst heeft voor de onderzoeker als geheugensteun gediend, zodat alle punten aan bod kwamen en uit de interviews alle benodigde informatie gehaald kon worden. Bij ieder interview is er op bepaalde zaken doorgevraagd.

Openingsvragen

1. Wanneer bent u begonnen met het loopbaantraject?
2. Hoelang heeft dit traject geduurd?
3. Hoe was uw algemene indruk betreffende dit traject?
4. Wat heeft het loopbaantraject voor u opgeleverd?

Zelfreflectie

5. Denkt u dat u vooruit bent gegaan betreffende zelfreflectie, is dit gelijk gebleven, of is dit afgenomen?
6. Waarom denkt u dat?
7. Waar uit zich dit in?
8. 0-meting en resultaatmeting vergelijken
9. Wat is uw eigen verklaring hiervoor?
10. Welke factoren hebben hier een belangrijke rol bij gespeeld?
11. Waarom denkt u dat?
12. Hoe was de begeleiding betreffende zelfreflectie in het loopbaantraject?
13. Heeft het loopbaantraject bijgedragen aan uw zelfreflectie?
14. Waarom denkt u dat?

Mindset

15. Denkt u dat u vooruit bent gegaan betreffende groei mindset, is dit gelijk gebleven, of is dit afgenomen?
16. Waarom denkt u dat?
17. Waar uit zich dit in?
18. 0-meting en resultaatmeting vergelijken
19. Wat is uw eigen verklaring hiervoor?
20. Wat voor rol heeft zelfreflectie hierin gespeeld?
21. Waarom denkt u dat?
22. Welke andere factoren hebben hier een belangrijke rol bij gespeeld?
23. Waarom denkt u dat?
24. Hoe was de begeleiding betreffende mindset in het loopbaantraject?
25. Heeft het loopbaantraject bijgedragen aan uw groei mindset?
26. Waarom denkt u dat?

Duurzame inzetbaarheid

27. Draagt zelfreflectie bij aan uw duurzame inzetbaarheid?
28. Waarom denkt u dat?
29. Op wat voor wijze draagt dit bij?
30. Welke factoren spelen hierbij een belangrijke rol?
31. Waarom denkt u dat?
32. Draagt mindset bij aan uw duurzame inzetbaarheid?
33. Waarom denkt u dat?
34. Op wat voor wijze draagt dit bij?
35. Welke factoren spelen hierbij een belangrijke rol?
36. Waarom denkt u dat?
37. 0-meting en resultaatmeting vergelijken
38. Wat is uw eigen verklaring hiervoor?

Bijlage II: Begeleidende brief kwantitatieve vragenlijst

Onderzoek naar het effect van loopbaancoaching

Voor het afstuderen aan de Master Managementwetenschappen zal ik (Lotte Sieprath) onderstaand onderzoek doen binnen deze organisatie.

Het onderzoek:

In dit onderzoek wordt nagegaan wat het effect is van loopbaancoaching en of dit eventueel verbeterd kan worden. Deze resultaten zijn waardevol voor zowel de organisatie alsook voor de wetenschappelijke kennis op dit gebied. Des te beter de organisatie inzicht krijgt in wat belangrijk is bij loopbaancoaching, des te beter u en uw collega's geholpen kunnen worden. Daarnaast wordt er onder de personendiemeedoeneenVVVcadeaubonverlootterwaardevan€25,-!

Over mij:

Mijn naam is Lotte Sieprath en ik ben 23 jaar oud. Ik studeer Managementwetenschappen aan de Open Universiteit. Momenteel zit ik in de laatste fase van deze Master, het afstuderen. Dit onderzoek is een onderdeel van het afstuderen.

Over de vragenlijst:

In deze vragenlijst zullen eerst een aantal algemene vragen gesteld worden, zoals leeftijd, functie en opleidingsniveau. Vervolgens zullen u vragen gesteld worden die betrekking hebben op zelfreflectie en zelfinzicht. Daarna zal het onderwerp mindset aan de orde komen en tot slot worden u vragen gesteld die betrekking hebben op duurzame inzetbaarheid.

Tijdsinvestering:

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 20 minuten van uw tijd vragen. In september 2016 zal u het verzoek ontvangen om deze vragenlijst nogmaals in te vullen, om zo eventuele veranderingen vast te stellen. Op basis daarvan zal een diepte interview plaatsvinden (max. 45 min) waarin verder wordt ingegaan op deze verschillen. Dat komt dus neer op onderstaande tijdsinvestering:

- Eerste keer invullen vragenlijst – max. 20 min
- Tweede keer invullen vragenlijst – max. 20 min
- Interview – max. 45 min

Anonimiteit:

Er wordt vertrouwelijk omgegaan met de informatie die wordt verkregen uit dit onderzoek. Deze informatie wordt dan ook niet verspreid en wordt anoniem in de rapportage verwerkt. Alleen de onderzoeker zal de ingevulde vragenlijsten te zien krijgen, daarbuiten niemand. In verband met het opsturen van de 2^e vragenlijst en de uitnodiging voor het diepte interview vraag ik in de vragenlijst naar uw e-mailadres. Deze informatie is vertrouwelijk en wordt dan ook niet verspreid.

Om de vertrouwelijkheid en anonimiteit te borgen kunt u de ingevulde vragenlijst direct naar mij retourneren, via de bijgevoegde enveloppe. Deze kunt u verzenden via de interne post. Indien er vragen zijn, kunt u mij bereiken via het volgende e-mailadres: hrmstage1@radar.org.

Alvast hartelijk bedankt voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Lotte Sieprath

Bijlage III: Vragenlijst kwantitatief onderzoek

1. Wat is uw leeftijd?

... Jaar

2. Wat is uw geslacht?

Man ☐

Vrouw ☐

3. Wat is uw functie?

.....

4. Hoeveel jaren bent u werkzaam voor deze organisatie?

... Jaar

5. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

LBO ☐

MBO ☐

HBO ☐

Universiteit ☐

In de onderstaande vragen wordt bekeken in hoeverre u nadenkt over uw eigen denken en handelen. Er zijn geen goede of foute antwoorden. U kiest het nummer dat het beste bij u aansluit.

6. Ik denk niet vaak na over mijn gedachten

| | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Helemaal niet mee eens | | | | Helemaal mee eens | |

7. Ik besteed zelden tijd aan zelfreflectie

| | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Helemaal niet mee eens | | | | Helemaal mee eens | |

8. Ik analyseer mijn gevoelens regelmatig

| | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Helemaal niet mee eens | | | | Helemaal mee eens | |

9. Ik denk niet echt na waarom ik me gedraag zoals ik me gedraag

| | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Helemaal niet mee eens | | | | Helemaal mee eens | |

10. Ik neem vaak de tijd om te reflecteren op mijn gedachten

| | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Helemaal niet mee eens | | | | Helemaal mee eens | |

11. Ik denk vaak na over hoe ik mij ergens bij voel

| | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Helemaal niet mee eens | | | | Helemaal mee eens | |

12. Ik ben niet echt geïnteresseerd om mijn gedrag te analyseren

| | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Helemaal niet mee eens | | | | Helemaal mee eens | |

13. Het is belangrijk voor mij om de dingen die ik doe te evalueren

| | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Helemaal niet mee eens | | | | Helemaal mee eens | |

14. Ik ben zeer geïnteresseerd in het analyseren van mijn gedachten

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Helemaal niet mee eens

Helemaal mee eens

15. Het is belangrijk voor mij om te proberen te begrijpen wat mijn gevoelens betekenen

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Helemaal niet mee eens

Helemaal mee eens

16. Ik heb een zekere behoefte om te begrijpen hoe mijn gedachten werken

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Helemaal niet mee eens

Helemaal mee eens

17. Het is belangrijk voor mij om in staat te zijn om te begrijpen hoe mijn gedachten ontstaan

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Helemaal niet mee eens

Helemaal mee eens

18. Ik ben mij doorgaans bewust van mijn gedachten

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Helemaal niet mee eens

Helemaal mee eens

19. Ik ben vaak verward over hoe ik mij echt voel over dingen

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Helemaal niet mee eens

Helemaal mee eens

20. Ik heb doorgaans een heel helder idee over waarom ik mij op een bepaalde manier heb gedragen

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Helemaal niet mee eens

Helemaal mee eens

21. Ik ben er vaak bewust van dat ik een gevoel heb, maar ik weet vaak niet precies wat het is

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Helemaal niet mee eens

Helemaal mee eens

22. Mijn gedrag verwacht mij vaak

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Helemaal niet mee eens

Helemaal mee eens

23. Nadenken over mijn gedachten maakt mij meer in de war

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Helemaal niet
mee eens

Helemaal mee
eens

24. Vaak vind ik het moeilijk iets zinnigs te maken van hoe ik mij ergens over voel

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Helemaal niet
mee eens

Helemaal mee
eens

25. Ik weet meestal waarom ik me voel zoals ik me voel

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Helemaal niet
mee eens

Helemaal mee
eens

In de onderstaande vragen wordt onderzocht hoe u tegen uitdagingen aankijkt. Er zijn geen goede of foute antwoorden. U kiest het nummer dat het beste bij u aansluit.

26. Je hebt een bepaalde hoeveelheid intelligentie en die kun je niet veel veranderen

| | | | | |
|---------------------------|---|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Helemaal niet mee eens | | | Helemaal mee eens | |

27. Je intelligentie is iets van jou waar je niet veel aan kunt veranderen

| | | | | |
|---------------------------|---|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Helemaal niet mee eens | | | Helemaal mee eens | |

28. Je kunt nieuwe dingen leren, maar je kunt niet echt je basis intelligentie veranderen

| | | | | |
|---------------------------|---|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Helemaal niet mee eens | | | Helemaal mee eens | |

29. Ongeacht wie je bent, je kunt altijd je intelligentie veranderen

| | | | | |
|---------------------------|---|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Helemaal niet mee eens | | | Helemaal mee eens | |

30. Je kunt altijd sterk veranderen hoe intelligent je bent

| | | | | |
|---------------------------|---|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Helemaal niet mee eens | | | Helemaal mee eens | |

31. Ongeacht hoe intelligent je bent, je kunt dit altijd een beetje veranderen

| | | | | |
|---------------------------|---|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Helemaal niet mee eens | | | Helemaal mee eens | |

In de onderstaande vragen wordt bekeken in hoeverre u in staat bent om te werken op een energieke, veerkrachtige en onvermoeibare wijze. Er zijn geen goede of foute antwoorden. U kiest het nummer dat het beste bij u aansluit.

32. Op mijn werk bruis ik van de energie

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Nooit ervaren In zeer sterke mate ervaren

33. Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Nooit ervaren In zeer sterke mate ervaren

34. Als ik aan het werk ben dan vliegt de tijd voorbij

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Nooit ervaren In zeer sterke mate ervaren

35. Als ik werk voel ik me fit en sterk

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Nooit ervaren In zeer sterke mate ervaren

36. Ik ben enthousiast over mijn baan

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Nooit ervaren In zeer sterke mate ervaren

37. Als ik werk dan vergeet ik alle andere dingen om me heen

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Nooit ervaren In zeer sterke mate ervaren

38. Mijn werk inspireert mij

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Nooit ervaren In zeer sterke mate ervaren

39. Als ik 's morgens op sta heb ik zin om aan het werk te gaan

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Nooit ervaren In zeer sterke mate ervaren

40. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig

| | | | | | |
|---------------|---|---|-----------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Nooit ervaren | | | In zeer sterke mate ervaren | | |

41. Ik ben trots op het werk dat ik doe

| | | | | | |
|---------------|---|---|-----------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Nooit ervaren | | | In zeer sterke mate ervaren | | |

42. Ik ga helemaal op in mijn werk

| | | | | | |
|---------------|---|---|-----------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Nooit ervaren | | | In zeer sterke mate ervaren | | |

43. Als ik aan het werk ben dan kan ik heel lang doorgaan

| | | | | | |
|---------------|---|---|-----------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Nooit ervaren | | | In zeer sterke mate ervaren | | |

44. Mijn werk is voor mij een uitdaging

| | | | | | |
|---------------|---|---|-----------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Nooit ervaren | | | In zeer sterke mate ervaren | | |

45. Mijn werk brengt mij in vervoering

| | | | | | |
|---------------|---|---|-----------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Nooit ervaren | | | In zeer sterke mate ervaren | | |

46. Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) toewijding

| | | | | | |
|---------------|---|---|-----------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Nooit ervaren | | | In zeer sterke mate ervaren | | |

In de onderstaande vragen wordt bekeken in hoeverre u, zowel lichamelijk (fysiek) als geestelijk (psychisch), in staat bent om te werken. Er zijn geen goede of foute antwoorden. U kiest het nummer dat het beste bij u aansluit.

47. Welk soort taken verricht u in uw werk?

- Voornamelijk geestelijk (psychisch) inspannende taken ☐
Voornamelijk lichamelijk inspannende taken ☐
Zowel geestelijk (psychisch) als lichamelijk inspannende taken ☐

48. Als u aan uw werkvermogen in de beste periode van uw leven 10 punten geeft, hoeveel punten zou u dan aan uw werkvermogen op dit moment toekennen? ('0' betekent dat u momenteel geheel niet in staat bent om te werken)

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Geheel niet
in staat om
te werken

Werkvermogen in
uw beste periode

49. Hoe beoordeelt u uw werkvermogen op dit moment in relatie tot de lichamelijke eisen van uw werk?

- zeer goed ☐ 5
goed ☐ 4
matig ☐ 3
slecht ☐ 2
zeer slecht ☐ 1

50. Hoe beoordeelt u uw werkvermogen op dit moment in relatie tot de psychische (geestelijke) eisen van uw werk?

- zeer goed ☐ 5
goed ☐ 4
matig ☐ 3
slecht ☐ 2
zeer slecht ☐ 1

51. Hoeveel hele dagen heeft u de afgelopen 12 maanden in totaal niet kunnen werken als gevolg van gezondheidsproblemen (b.v. wegens ziekte, opname of onderzoek)?

- 0 dagen (geen ziekteverzuim) ☐ 5
1-9 dagen ☐ 4
10-24 dagen ☐ 3
25-99 dagen ☐ 2
100-365 dagen ☐ 1

52. Denkt u, uitgaande van uw huidige gezondheid, dat u over 2 jaar nog in staat bent uw huidige werk te kunnen uitvoeren?

- Onwaarschijnlijk ☐ 1
misschien ☐ 4
zeer waarschijnlijk ☐ 7

De onderstaande vragen gaan over hoe u denkt het huidige werk en toekomstig werk te kunnen vervullen. Er zijn geen goede of foute antwoorden. U kiest het nummer dat het beste bij u aansluit.

53. Als ik zou solliciteren dan zou ik snel een baan hebben.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Helemaal niet

In hoge mate

54. Het is voor mij gemakkelijk om binnen mijn huidige organisatie een aantrekkelijke nieuwe functie te krijgen.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Helemaal niet

In hoge mate

55. Het is voor mij gemakkelijk om binnen een andere organisatie een aantrekkelijke nieuwe functie te krijgen.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Helemaal niet

In hoge mate

Bijlage IV: Codering interviews

Codering interview respondent 1

Vanwege de privacy van de respondenten zijn in deze versie alleen de toegekende labels weergegeven.

| Thema | Label(s) |
|------------------------------------|--|
| Duurzame inzetbaarheid | Context: In de onderstaande fragmenten is de verandering van duurzame inzetbaarheid vanuit de vragenlijsten besproken met de respondenten. |
| Fragment 1.1 | • Minder vitaliteit, door lichamelijke situatie |
| Fragment 1.2 | • Minder werkvermogen, door lichamelijke situatie |
| Fragment 1.3 | • Toename employability, geen rol loopbaancoaching |
| Zelfreflectie | Context: In de onderstaande fragmenten was aan de respondenten gevraagd of zij dachten vooruit te zijn gegaan betreffende zelfreflectie, of dit gelijk was gebleven, of dat dit was afgenomen. |
| Fragment 1.4 | • Meer zelfreflectie • Door loopbaancoaching, bewuster met zelfreflectie bezig • Door loopbaancoaching nadenken over gevoelens, wat ik ergens van denk en hoe ik vind dat anderen met mij omgaan |
| | Context: In de volgende fragmenten is aan de respondenten gevraagd waarom zij denken dat zelfreflectie is veranderd en waar zich dit in uit. |
| Fragment 1.5 | • Meer zelfreflectie • Meer reflectie m.b.t.de situatie |
| Fragment 1.6 | • Meer zelfreflectie door loopbaancoaching • Door gesprekken nadenken hoe afgelopen periode is gegaan/hoe gevoeld • Ordenen van het werk, geen berg meer |
| | Context: Aan de respondenten is gevraagd waar het aan ligt dat zelfreflectie is toe- of afgenomen. |
| Fragment 1.7 | • Minder zelfreflectie momenteel, door ziekte |
| Fragment 1.8 | • Minder zelfreflectie momenteel, door ziekte en privésituatie |
| Mindset | Context: In de onderstaande fragmenten was aan de respondenten gevraagd of zij dachten vooruit te zijn gegaan betreffende mindset, of dit gelijk was gebleven, of dit was afgenomen. |
| Fragment 1.9 | • Groeiende mindset |
| Fragment 1.10 | • Meer uitdaging willen aangaan • Meer open staan voor ontwikkeling |
| | Context: Aan de respondenten is gevraagd waar het aan ligt dat mindset is toe- of afgenomen. |
| Fragment 1.11 | • Gevoelens beter benoemen door loopbaancoaching |
| Fragment 1.12 | • Grenzen aan intelligentie • Intelligentie kan verbreden |
| Fragment 1.13 | • Door zelfreflectie beter inzicht in wat ze kan en heeft bereikt |
| Begeleiding loopbaantraject | Context: In de onderstaande fragmenten is aan de respondenten gevraagd naar de begeleiding betreffende zelfreflectie en mindset |

| | |
|--|--|
| Fragment 1.14 | • Begeleiding gericht op zelfreflectie |
| Fragment 1.15 | • Nu beter letten op tot hoever ze iets aankan |
| Fragment 1.16 | • Loopbaancoaching draagt (via zelfreflectie) bij aan mindset, i.k.v. motiveren en bewust maken van de kwaliteiten |
| Relatie loopbaancoaching – zelfreflectie – duurzame inzetbaarheid | Context: Aan de respondenten is gevraagd of loopbaancoaching bijdraagt aan zelfreflectie en aan hun duurzame inzetbaarheid, waarom en op welke wijze. |
| Fragment 1.17 | <ul style="list-style-type: none"> • Zelfverzekerder door zelfreflectie, daardoor werk beter verrichten • Minder prikkelbaar door zelfreflectie • Door zelfreflectie op tijd hulp vragen, zo vallen mensen niet uit |
| Relatie zelfreflectie-mindset – duurzame inzetbaarheid | Context: Aan de respondenten is gevraagd of zelfreflectie bijdraagt aan mindset en aan hun duurzame inzetbaarheid, waarom en op welke wijze. |
| Fragment 1.18 | • Groeiende mindset draagt bij aan duurzame inzetbaarheid |
| Fragment 1.19 | • Meegroeien en breder kijken naar zaken |

Codering interview respondent 2

| Thema | Label(s) |
|------------------------------------|--|
| Duurzame inzetbaarheid | Context: In de onderstaande fragmenten is de verandering van duurzame inzetbaarheid vanuit de vragenlijsten besproken met de respondenten. |
| Fragment 2.1 | • Door loopbaancoaching meer zelfreflectie |
| Fragment 2.2 | • Daling werkvermogen (lichamelijk aspect) door leeftijd |
| Fragment 2.3 | • Door loopbaancoaching beter beeld eigen capaciteiten, waardoor beter overbrengen naar anderen |
| Zelfreflectie | Context: In de onderstaande fragmenten was aan de respondenten gevraagd of zij dachten vooruit te zijn gegaan betreffende zelfreflectie, of dit gelijk was gebleven, of dat dit was afgenomen. |
| Fragment 2.4 | • Toename zelfreflectie |
| | Context: In de volgende fragmenten is aan de respondenten gevraagd waarom zij denken dat zelfreflectie is veranderd en waar zich dit in uit. |
| Fragment 2.5 | • Door loopbaancoaching, bewust van valkuilen • Door loopbaancoaching, meer zelfreflectie |
| Fragment 2.6 | • Door loopbaancoaching kijken waarom en hoe ik dingen doe |
| Fragment 2.7 | • Meer nadenken van te voren over wat ik wil gaan doen • Door loopbaancoaching meer nadenken over achterliggende redenen |
| Fragment 2.8 | • Door loopbaancoaching meer interesse analyseren gedrag • Door loopbaancoaching meer nadenken over eigen gedrag |
| | Context: Aan de respondenten is gevraagd waar het aan ligt dat zelfreflectie is toe- of afgenomen. |
| Fragment 2.9 | • Gesprekken loopbaancoach en doorvragen, waardoor toename zelfreflectie • Oefening kleur type, indeling kleur die bij men past, daardoor meer informatie over zichzelf |
| Mindset | Context: In de onderstaande fragmenten was aan de respondenten gevraagd of zij dachten vooruit te zijn gegaan betreffende mindset, of dit gelijk was gebleven, of dit was afgenomen. |
| Fragment 2.10 | • Mindset gelijk of groeiend |
| | Context: Aan de respondenten is gevraagd waar het aan ligt dat mindset is toe- of afgenomen. |
| Fragment 2.11 | • Rol loopbaancoaching mindset onbekend, altijd al groeiende mindset |
| Fragment 2.12 | • Basisintelligentie is een gegeven en is maar een beetje te veranderen • Kennis en ervaring groeit |
| Begeleiding loopbaantraject | Context: In de onderstaande fragmenten is aan de respondenten gevraagd naar de begeleiding betreffende zelfreflectie en mindset. |
| Fragment 2.13 | • Door loopbaancoaching, bewust van eigen handelen • Door loopbaancoaching, sparringpartner • Door loopbaancoaching, veranderen van gedrag of manier van kijken |

| | |
|--|--|
| Relatie loopbaancoaching – zelfreflectie – duurzame inzetbaarheid | Context: Aan de respondenten is gevraagd of loopbaancoaching bijdraagt aan zelfreflectie en aan hun duurzame inzetbaarheid, waarom en op welke wijze. |
| Fragment 2.14 | <ul style="list-style-type: none"> • Door loopbaancoaching en zelfreflectie, fysiek en mentaal frisser • Door loopbaancoaching en zelfreflectie meer bewustwording • Door loopbaancoaching en zelfreflectie andere prioriteiten stellen |
| Fragment 2.15 | <ul style="list-style-type: none"> • Meer zelfreflectie, positieve invloed op werkvermogen • Door loopbaancoaching en zelfreflectie, andere keuzes maken |
| Relatie zelfreflectie-mindset – duurzame inzetbaarheid | Context: Aan de respondenten is gevraagd of zelfreflectie bijdraagt aan mindset en aan hun duurzame inzetbaarheid, waarom en op welke wijze. |
| Fragment 2.16 | <ul style="list-style-type: none"> • Groeiende mindset heeft positieve invloed op duurzame inzetbaarheid • Wanneer je vooruit wilt blijven gaan, je zin hebt in je werk. Zolang je zin hebt in je werk, kun je blijven werken en blijf je inzetbaar. |
| Aanvullende input | |
| Fragment 2.17 | <ul style="list-style-type: none"> • Collega's vertellen traject, belang aangeven • Collega's hebben meegewerkt en ruimte gegeven • Van leidinggevende veel geleerd/ondersteuning gehad |

Codering interview respondent 3

| Thema | Label(s) |
|------------------------------------|--|
| Duurzame inzetbaarheid | Context: In de onderstaande fragmenten is de verandering van duurzame inzetbaarheid vanuit de vragenlijsten besproken met de respondenten. |
| Fragment 3.1 | <ul style="list-style-type: none"> • Geen negatieve rol loopbaantraject m.b.t. vitaliteit • Door loopbaantraject, meer relativeren • Door loopbaantraject, meer afstand nemen • Nu genieten van werk |
| Fragment 3.2 | <ul style="list-style-type: none"> • Door loopbaancoaching, werk beter georganiseerd • Door loopbaancoaching, grenzen aangeven |
| Fragment 3.3 | <ul style="list-style-type: none"> • Bij solliciteren, snel een baan • Nu geen gunstig moment om te solliciteren |
| Zelfreflectie | Context: In de onderstaande fragmenten was aan de respondenten gevraagd of zij dachten vooruit te zijn gegaan betreffende zelfreflectie, of dit gelijk was gebleven, of dat dit was afgenomen. |
| Fragment 3.4 | <ul style="list-style-type: none"> • Door loopbaancoaching, meer zelfreflectie • Door loopbaancoaching, meer inzicht in wat ik wil |
| | Context: In de volgende fragmenten is aan de respondenten gevraagd waarom zij denken dat zelfreflectie is veranderd en waar zich dit in uit. |
| Fragment 3.5 | <ul style="list-style-type: none"> • Minder zelfreflectie, door einde loopbaantraject • Minder zelfreflectie, door werkdruk • Nu op tijd grenzen aangeven, waardoor meer rust |
| Fragment 3.6 | <ul style="list-style-type: none"> • Meer 'nee' zeggen |
| Fragment 3.7 | <ul style="list-style-type: none"> • Door loopbaancoaching, meer zelfreflectie • Door opdrachten meer nadenken en reflecteren |
| | Context: Aan de respondenten is gevraagd waar het aan ligt dat zelfreflectie is toe- of afgenomen. |
| Fragment 3.8 | <ul style="list-style-type: none"> • Nu beter grenzen aangeven, waardoor beter functioneren en meer plezier in werk |
| Mindset | Context: In de onderstaande fragmenten was aan de respondenten gevraagd of zij dachten vooruit te zijn gegaan betreffende mindset, of dit gelijk was gebleven, of dit was afgenomen. |
| Fragment 3.9 | <ul style="list-style-type: none"> • Statische mindset |
| | Context: Aan de respondenten is gevraagd waar het aan ligt dat mindset is toe- of afgenomen. |
| Fragment 3.10 | <ul style="list-style-type: none"> • Door loopbaantraject, geen verandering mindset • Mindset tijdens loopbaancoaching onderbelicht gebleven |
| Fragment 3.11 | <ul style="list-style-type: none"> • Door nieuwe ervaringen, anders denken • Basisintelligentie is een gegeven en is maar een beetje te veranderen |
| Begeleiding loopbaantraject | Context: In de onderstaande fragmenten is aan de respondenten gevraagd naar de begeleiding betreffende zelfreflectie en mindset. |
| Fragment 3.12 | <ul style="list-style-type: none"> • Door loopbaancoaching, sparringpartner |
| Fragment 3.13 | <ul style="list-style-type: none"> • Mindset tijdens loopbaancoaching onderbelicht gebleven |

| | |
|--|---|
| Relatie loopbaancoaching – zelfreflectie – duurzame inzetbaarheid | Context: Aan de respondenten is gevraagd of loopbaancoaching bijdraagt aan zelfreflectie en aan hun duurzame inzetbaarheid, waarom en op welke wijze. |
| Fragment 3.14 | <ul style="list-style-type: none"> • Door reflectie, bewust van valkuilen • Eerder grenzen aangeven, uitval voorkomen • Meer ruimte voor andere belangrijke zaken naast werk (werk-privébalans) |
| Relatie zelfreflectie-mindset – duurzame inzetbaarheid | Context: Aan de respondenten is gevraagd of zelfreflectie bijdraagt aan mindset en aan hun duurzame inzetbaarheid, waarom en op welke wijze. |
| Fragment 3.15 | <ul style="list-style-type: none"> • Door grote werkdruk en onrust in organisatie, onveranderde mindset |
| Aanvullende input | |
| Fragment 3.16 | <ul style="list-style-type: none"> • Begin loopbaantraject actiever bezig zelfreflectie, nu minder |
| Fragment 3.17 | <ul style="list-style-type: none"> • Signalen herkennen, zodat op tijd hulp vragen • Betrekken leidinggevende, delen waarom loopbaancoaching • Leidinggevende staat dichterbij dan loopbaancoach |

Codering interview respondent 4

| Thema | Label(s) |
|------------------------------------|--|
| Duurzame inzetbaarheid | Context: In de onderstaande fragmenten is de verandering van duurzame inzetbaarheid vanuit de vragenlijsten besproken met de respondenten. |
| Fragment 4.1 | • Geen rol loopbaantraject in vitaliteit |
| Fragment 4.2 | • Minder werkvermogen, door ziekte |
| Fragment 4.3 | • Meer employability, door bijdrage loopbaantraject, inzicht in kwaliteiten, meer zelfvertrouwen |
| Zelfreflectie | Context: In de onderstaande fragmenten was aan de respondenten gevraagd of zij dachten vooruit te zijn gegaan betreffende zelfreflectie, of dit gelijk was gebleven, of dat dit was afgenomen. |
| Fragment 4.4 | • Eerst nadenken en zelf antwoorden • Verantwoordelijkheid nemen |
| Fragment 4.5 | • Eerst advies nodig van anderen, nu meer zelf beslissen • Meer rust in beslissingen |
| Fragment 4.6 | • Strategischer kiezen en niet meer laten bepalen • Nu rationeel denken, i.p.v. emotioneel |
| | Context: In de volgende fragmenten is aan de respondenten gevraagd waarom zij denken dat zelfreflectie is veranderd en waar zich dit in uit. |
| Fragment 4.7 | • Door kwaliteitenonderzoek meer zicht op kwaliteiten • Versterkt kwaliteiten |
| Fragment 4.8 | • Meer zelfvertrouwen • Beter presenteren • Beter beeld kwaliteiten |
| | Context: Aan de respondenten is gevraagd waar het aan ligt dat zelfreflectie is toe- of afgenomen. |
| Fragment 4.9 | • Afname zelfreflectie, door ziekte |
| Fragment 4.10 | • Nu meer zelfvertrouwen • Inzicht in wie ik ben en hoe anderen mij zien |
| Mindset | Context: In de onderstaande fragmenten was aan de respondenten gevraagd of zij dachten vooruit te zijn gegaan betreffende mindset, of dit gelijk was gebleven, of dit was afgenomen. |
| Fragment 4.11 | • Groei mindset, maar niet zozeer gericht op intelligentie |
| | Context: Aan de respondenten is gevraagd waar het aan ligt dat mindset is toe- of afgenomen. |
| Fragment 4.12 | • Mensen kunnen groeien • Meer tools, technieken, kennis en inzicht, daardoor groeit men • Iedereen kan een beetje veranderen |
| Begeleiding loopbaantraject | Context: In de onderstaande fragmenten is aan de respondenten gevraagd naar de begeleiding betreffende zelfreflectie en mindset. |
| Fragment 4.13 | • Loopbaangesprekken, focus op mogelijkheden |
| Fragment 4.14 | • Kwaliteitenopdracht |

| | |
|--|--|
| | • Gesprekken |
| Relatie loopbaancoaching – zelfreflectie – duurzame inzetbaarheid | Context: Aan de respondenten is gevraagd of loopbaancoaching bijdraagt aan zelfreflectie en aan hun duurzame inzetbaarheid, waarom en op welke wijze. |
| Fragment 4.15 | <ul style="list-style-type: none"> • Door loopbaancoaching en reflectie eigen verantwoordelijkheid nemen • Door loopbaancoaching stilstaan bij gevoelens |
| Fragment 4.16 | <ul style="list-style-type: none"> • Door zelfreflectie, jezelf leren kennen en beter presenteren |
| Relatie Zelfreflectie-mindset – duurzame inzetbaarheid | Context: Aan de respondenten is gevraagd of zelfreflectie bijdraagt aan mindset en aan hun duurzame inzetbaarheid, waarom en op welke wijze. |
| Fragment 4.17 | <ul style="list-style-type: none"> • Door zelfreflectie verantwoordelijkheid nemen • Door zelfreflectie groeien en anders kijken |

Codering interview respondent 5

| Thema | Label(s) |
|-------------------------------|---|
| Duurzame inzetbaarheid | Context: In de onderstaande fragmenten is de verandering van duurzame inzetbaarheid vanuit de vragenlijsten besproken met de respondenten. |
| Fragment 5.1 | <ul style="list-style-type: none"> • Door loopbaancoaching, weer goed voelen, 'er helemaal voor gaan' • Door zelfreflectie en mindset meer nadenken • Nu echt bezig met het werk, eerst vaker ergens anders met gedachten • Nu opgaan in werk |
| Fragment 5.2 | <ul style="list-style-type: none"> • Door loopbaancoaching, op een andere manier denken • Nu meer gevoel 'het is goed' |
| Fragment 5.3 | <ul style="list-style-type: none"> • Door loopbaancoaching, weer goed voelen, 'weer mijzelf zijn' |
| Fragment 5.4 | <ul style="list-style-type: none"> • Door loopbaancoaching, meer bewust van psychische werkeisen, daling werkvermogen |
| Fragment 5.5 | <ul style="list-style-type: none"> • Door loopbaancoaching, beter presenteren |
| Fragment 5.6 | <ul style="list-style-type: none"> • Door loopbaancoaching, beter presenteren • Externe employability niet vergroot |
| Zelfreflectie | Context: In de onderstaande fragmenten was aan de respondenten gevraagd of zij dachten vooruit te zijn gegaan betreffende zelfreflectie, of dit gelijk was gebleven, of dat dit was afgenomen. |
| Fragment 5.7 | <ul style="list-style-type: none"> • Door loopbaancoaching, meer zelfreflectie |
| | Context: In de volgende fragmenten is aan de respondenten gevraagd waarom zij denken dat zelfreflectie is veranderd en waar zich dit in uit. |
| Fragment 5.8 | <ul style="list-style-type: none"> • Door loopbaancoaching, meer zelfreflectie • Eerst reflectie op ingewikkelde situaties, nu continue reflecteren, ook op dagelijkse zaken |
| Fragment 5.9 | <ul style="list-style-type: none"> • Door loopbaancoaching, meer nadenken en reflecteren • Positieve feedback collega's • Door loopbaancoaching, meer zelfvertrouwen • Positieve invloed op werk, door meer reflectie |
| Fragment 5.10 | <ul style="list-style-type: none"> • Door loopbaancoaching, nu bewust nadenken |
| Fragment 5.11 | <ul style="list-style-type: none"> • Nu meer interesse om gedrag te analyseren • Door loopbaancoaching, weer goed voelen • Door goed voelen, minder bezig met analyse van gedachten |
| | Context: Aan de respondenten is gevraagd waar het aan ligt dat zelfreflectie is toe- of afgenomen. |
| Fragment 5.12 | <ul style="list-style-type: none"> • Eerst reflectie op ingewikkelde situaties, nu continue reflecteren, ook op dagelijkse zaken • Door loopbaancoaching, meer zelfreflectie |
| Mindset | Context: In de onderstaande fragmenten was aan de respondenten gevraagd of zij dachten vooruit te zijn gegaan betreffende mindset, of dit gelijk was gebleven, of dit was afgenomen. |
| Fragment 5.13 | <ul style="list-style-type: none"> • Richting groei mindset |
| | Context: Aan de respondenten is gevraagd waar het aan ligt dat mindset is toe- of afgenomen. |

| | |
|--|--|
| Fragment 5.14 | <ul style="list-style-type: none"> • Loopbaantraject, positieve invloed op bereidheid blijven leren • Loopbaantraject, positieve invloed op bereidheid collega's iets nieuws te leren |
| Fragment 5.15 | <ul style="list-style-type: none"> • Door loopbaancoaching, meer nadenken over wat men wel en niet kan • Basisintelligentie is te veranderen, echter wel grenzen • Bijleren kan, tot op zekere hoogte |
| Begeleiding loopbaantraject | Context: In de onderstaande fragmenten is aan de respondenten gevraagd naar de begeleiding betreffende zelfreflectie en mindset. |
| Fragment 5.16 | <ul style="list-style-type: none"> • Werken met voorbeelden, deze werden besproken • Door voorbeelden, meer inzicht zelfreflectie • Feedback vragen collega's, om reflectie te stimuleren |
| Fragment 5.17 | <ul style="list-style-type: none"> • Ervaringen inbrengen, waar loopbaancoach naar luisterde en waarbij werd geholpen |
| Relatie loopbaancoaching – zelfreflectie – duurzame inzetbaarheid | Context: Aan de respondenten is gevraagd of loopbaancoaching bijdraagt aan zelfreflectie en aan hun duurzame inzetbaarheid, waarom en op welke wijze. |
| Fragment 5.18 | <ul style="list-style-type: none"> • Door loopbaancoaching, meer zelfreflectie |
| Fragment 5.19 | <ul style="list-style-type: none"> • In loopbaantraject, werken aan reflectie • Nu echt bezig met het werk, • Positieve feedback collega's • Door zelfreflectie, ben ik weer bij mijn eigen ik • Door zelfreflectie, ben ik weer wie ik ben • Door zelfreflectie, meer gaan nadenken over gevoel • Door loopbaancoaching, meer zelfvertrouwen |
| Fragment 5.20 | <ul style="list-style-type: none"> • Ik voel mij zelfverzekerder • Door loopbaancoaching, voel ik mij weer mijzelf • Door zelfreflectie en feedback collega's weet ik dat ik het goed doe • Positieve invloed zelfreflectie op mindset |
| Fragment 5.21 | <ul style="list-style-type: none"> • Eerst niet lekker in mijn vel, vermoeid • Nu weer lekker in mijn vel, waardoor vitaler, beter in staat om lichamelijk en geestelijk te werken |
| Relatie zelfreflectie-mindset – duurzame inzetbaarheid | Context: Aan de respondenten is gevraagd of zelfreflectie bijdraagt aan mindset en aan hun duurzame inzetbaarheid, waarom en op welke wijze. |
| Fragment 5.22 | <ul style="list-style-type: none"> • Zelfreflectie draagt bij aan mindset • Door loopbaancoaching, zelfbewuster denken, heeft invloed op mindset |
| Fragment 5.23 | <ul style="list-style-type: none"> • Men moet ervoor gaan, anders lukt het niet • Inspringen, prioriteiten stellen en uitdaging aangaan is hierbij belangrijk |
| Factoren die hierbij een belangrijke rol spelen | |
| Fragment 5.24 | <ul style="list-style-type: none"> • Collegialiteit, helpen en inspringen indien nodig |
| Fragment 5.25 | <ul style="list-style-type: none"> • Door goed werk af te leveren, bijleren en in staat om in organisatie te blijven werken • Door loopbaantraject zie ik de groei van mijzelf |

Bijlage V: Puntentelling werkvermogen

Dimensie 4 en 5 zijn op verzoek van de organisatie uit te vragenlijst (van het onderdeel werkvermogen) gehaald. Bij de vragen die gemeten zijn van werkvermogen is er een afname van het werkvermogen te zien, om een compleet beeld te scheppen van het totale werkvermogen en de verandering zal het gemiddelde van de weggelaten dimensies 4 en 5 worden opgeteld bij de totaalscore. Voor dimensie 4 is dat 3,5 en voor dimensie 5 is dat 3. Dus bij de totaalscore wordt 6,5 punt opgeteld.

| Werkvermogen | 0-Meting | Eindmeting |
|-------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Respondent 1 | $25+6,5=31,5$ | $21+6,5=27,5$ |
| Respondent 2 | $29+6,5=35,5$ | $27+6,5=33,5$ |
| Respondent 3 | $28+6,5=34,5$ | $29+6,5=35,5$ |
| Respondent 4 | $31+6,5=37,5$ | $27+6,5=33,5$ |
| Respondent 5 | $31+6,5=37,5$ | $30+6,5=36,6$ |
| Totaal | $144+32,5=176,5$ | $134+32,5=166,5$ |
| Gemiddelde | $176,5/5 = 35,3$ | $166,5/5 = 33,3$ |

| Dimensies WAI | Puntenverdeling |
|---|-----------------|
| 1. Kenmerken werk (vormt samen met dimensie 3 één dimensie) | geen punten |
| 2. Huidige werkvermogen vergeleken met beste werkvermogen | 0-10 punten |
| 3. Werkvermogen in relatie tot de eisen van het werk | 2-10 punten |
| 4. Aantal huidige aandoeningen | 1-7 punten |
| 5. Inschatting beperking werkuitoefening door aandoeningen | 1-6 punten |
| 6. Ziekteverzuim gedurende de afgelopen 12 maanden | 1-5 punten |
| 7. Eigen prognose werkvermogen over 2 jaar | 1, 4, 7 punten |
| 8. Vitaliteit | 1-4 punten |
| WAI-score | 7-49 punten |

Bron: Blik op Werk 2009, WAI informatiebrochure

Er is bij vier respondenten een afname te zien in het werkvermogen en bij één respondent een toename.

Bijlage VI: Items kwantitatieve vragenlijst

Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van bestaande, gevalideerde stellingen met bijbehorende schalen. Deze staan in onderstaande tabel weergegeven.

| variabelen | Statements in English | Stellingen in het Nederlands | Bron |
|---------------|---|---|----------------------|
| Zelfreflectie | <p>I don't often think about my thoughts</p> <p>I rarely spend time in self-reflection</p> <p>I frequently examine my feelings</p> <p>I don't really think about why I behave in the way that I do</p> <p>I frequently take time to reflect on my thoughts</p> <p>I often think about the way I feel about things</p> <p>I am not really interested in analyzing my behavior</p> <p>It is important for me to evaluate the things that I do</p> <p>I am very interested in examining what I think about</p> <p>It is important to me to try to understand what my feelings mean</p> <p>I have a definite need to understand the way that my mind works</p> <p>It is important to me to be able to understand how my thoughts arise</p> <p>I am usually aware of my thoughts</p> <p>I'm often confused about the way that I really feel about things</p> | <p>Ik denk niet vaak na over mijn gedachten</p> <p>Ik besteed zelden tijd aan zelfreflectie</p> <p>Ik analyseer mijn gevoelens regelmatig</p> <p>Ik denk niet echt na waarom ik me gedraag zoals ik me gedraag</p> <p>Ik neem vaak de tijd om te reflecteren op mijn gedachten</p> <p>Ik denk vaak na over hoe ik mij ergens bij voel</p> <p>Ik ben niet echt geïnteresseerd om mijn gedrag te analyseren</p> <p>Het is belangrijk voor mij om de dingen die ik doe te evalueren</p> <p>Ik ben zeer geïnteresseerd in het analyseren van mijn gedachten</p> <p>Het is belangrijk voor mij om te proberen te begrijpen wat mijn gevoelens betekenen</p> <p>Ik heb een zekere behoefte om te begrijpen hoe mijn gedachten werken</p> <p>Het is belangrijk voor mij om in staat te zijn om te begrijpen hoe mijn gedachten ontstaan</p> <p>Ik ben doorgaans bewust van mijn gedachten</p> <p>Ik ben vaak verward over hoe ik mij echt voel over dingen</p> | Grant et al., (2002) |

| | | | |
|------------------------|--|--|----------------------------|
| | <p>I usually have a very clear idea about why I've behaved in a certain way</p> <p>I'm often aware that I'm having a feeling, but I often don't quite know what it is</p> <p>My behavior often puzzles me</p> <p>Thinking about my thoughts makes me more confused</p> <p>Often I find it difficult to make sense of the way I feel about things</p> <p>I usually know why I feel the way I do</p> | <p>Ik heb doorgaans een heel helder idee over waarom ik mij op een bepaalde manier heb gedragen</p> <p>Ik ben er vaak bewust van dat ik een gevoel heb, maar ik weet vaak niet precies wat het is</p> <p>Mijn gedrag verwart mij vaak</p> <p>Nadenken over mijn gedachten maakt me meer in de war</p> <p>Vaak vind ik het moeilijk iets zinnigs te maken van hoe ik mij ergens over voel</p> <p>Ik weet meestal waarom ik me voel zoals ik me voel</p> | |
| Groei mindset | | <p>Je hebt een bepaalde hoeveelheid intelligentie en die kun je niet veel veranderen</p> <p>Je intelligentie is iets van jou waar je niet veel aan kunt veranderen</p> <p>Je kunt nieuwe dingen leren, maar je kunt niet echt je basis intelligentie veranderen</p> <p>Ongeacht wie je bent, je kunt altijd je intelligentie veranderen</p> <p>Je kunt altijd sterk veranderen hoe intelligent je bent</p> <p>Ongeacht hoe intelligent je bent, je kunt dit altijd een beetje veranderen</p> | Dweck (2006) |
| Duurzame inzetbaarheid | | <p>Vitaliteit</p> <p>Op mijn werk bruis ik van de energie</p> <p>Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol</p> <p>Als ik aan het werk ben dan vliegt de tijd voorbij</p> | Schaufeli & Bakker, (2003) |

| | | | |
|--|--|--|--------------------------------|
| | | <p>Als ik werk voel ik me fit en sterk</p> <p>Ik ben enthousiast over mijn baan</p> <p>Als ik werk dan vergeet ik alle andere dingen om me heen</p> <p>Mijn werk inspireert mij</p> <p>Als ik 's morgens op sta heb ik zin om aan het werk te gaan</p> <p>Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig</p> <p>Ik ben trots op het werk dat ik doe</p> <p>Ik ga helemaal op in mijn werk</p> <p>Als ik aan het werk ben dan kan ik heel lang doorgaan</p> <p>Mijn werk is voor mij een uitdaging</p> <p>Mijn werk brengt mij in vervoering</p> <p>Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) toewijding</p> <p>Werkvermogen</p> <p>Welk soort taken verricht u in uw werk?</p> <p>Als u aan uw werkvermogen in de beste periode van uw leven 10 punten geeft, hoeveel punten zou u dan aan uw werkvermogen op dit moment toekennen?</p> <p>Hoe beoordeelt u uw werkvermogen op dit moment in relatie tot de lichamelijke eisen van uw werk?</p> <p>Hoe beoordeelt u uw werkvermogen op dit</p> | <p>Ilmarinen et al. (2005)</p> |
|--|--|--|--------------------------------|

| | | | |
|--|--|---|------------------------------|
| | | <p>moment in relatie tot de psychische (geestelijke) eisen van uw werk?</p> <p>Hoeveel hele dagen heeft u de afgelopen 12 maanden in totaal niet kunnen werken als gevolg van gezondheidsproblemen (b.v. wegens ziekte, opname of onderzoek)?</p> <p>Denkt u, uitgaande van uw huidige gezondheid, dat u over 2 jaar nog in staat bent uw huidige werk te kunnen uitvoeren?</p> <p>Employability</p> <p>Als ik zou solliciteren dan zou ik snel een baan hebben.</p> <p>Het is voor mij gemakkelijk om binnen mijn huidige organisatie een aantrekkelijke nieuwe functie te krijgen.</p> <p>Het is voor mij gemakkelijk om binnen een andere organisatie een aantrekkelijke nieuwe functie te krijgen.</p> | <p>Verboon et al. (1999)</p> |
|--|--|---|------------------------------|